

Version publique du document expurgée des éléments couverts par des secrets protégés par la loi : [●●●] ou [fourchette]

Contrat pluriannuel 2021-2026 entre l'État et SNCF Gares & Connexions



Contrat signé entre l'État et SNCF Gares & Connexions, société anonyme dont le régime résulte des articles L. 2111-9-1 et suivants du Code des transports, immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Paris sous le numéro 507 523 801, dont le siège social est situé à Paris, 16 avenue d'Ivry.

A Paris, le **27 AVR. 2022**

La ministre de la transition écologique



Barbara POMPILI

Le ministre de l'économie,
des finances et de la relance



Bruno LE MAIRE

Le ministre délégué auprès de la ministre
de la transition écologique, chargé des
transports



Jean-Baptiste DJEBBARI

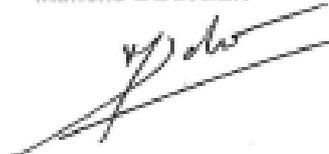
Le ministre délégué auprès du ministre de
l'économie, des finances et de la relance,
chargé des comptes publics



Olivier DUSSOPT

La directrice générale de
SNCF Gares & Connexions

Marlène DOLVECK



Sommaire

1. Le premier contrat pluriannuel de performance signé entre l'Etat et SNCF Gares & Connexions	4
1.1. Objet du contrat et éléments de contexte	4
1.2. Des enjeux majeurs pour SNCF Gares & Connexions dans un contexte de profonde mutation du secteur ferroviaire	5
2. Offrir un accueil de qualité aux passagers et aux entreprises ferroviaires, afin de contribuer au développement du transport ferroviaire	6
2.1. La sécurité, socle de l'activité de SNCF Gares & Connexions	6
2.2. Qualité de production et de service	8
3. Transformer l'exploitation des gares	11
3.1. Des politiques de services adaptées aux territoires et aux typologies de gares	11
3.2. D'importants investissements prévus dans les prochaines années pour moderniser l'exploitation des gares	11
4. Répondre aux nouveaux enjeux des mobilités et développer l'intermodalité	17
4.1. SNCF Gares & Connexions, acteur résolument engagé dans la transition écologique	17
4.2. Des gares hubs de transport pour toutes les mobilités et hubs de services pour les territoires	21
5. Inscrire l'action de SNCF Gares & Connexions dans une trajectoire financière soutenable	22
5.1. Le financement de SNCF Gares & Connexions repose sur deux ressources principales, reflet de la diversité de ses missions	23
5.2. La maîtrise des coûts d'investissement et d'exploitation	26
5.3. Le développement de nouvelles sources de revenus non régulés	27
5.4. Trajectoire financière sur l'horizon du contrat	28
6. Clause de revoyure	30
7. Synthèse des indicateurs et objectifs	30
8. Annexe – fiches indicateurs	31

1. Le premier contrat pluriannuel de performance signé entre l'Etat et SNCF Gares & Connexions

1.1. Objet du contrat et éléments de contexte

Élaboré en application des textes nationaux, le présent contrat doit permettre d'établir une trajectoire d'objectifs et de performance pluriannuelle permettant de favoriser le développement du système ferroviaire, notamment à travers l'adaptation et la modernisation des infrastructures et services en gares, sur la base d'un modèle économique soutenable.

La finalité générale de cette stratégie et des orientations contenues dans le présent contrat est à la fois de :

- Faire des gares un des éléments de la performance du système ferroviaire, en contribuant à son attractivité, via notamment la recherche de la maximisation de la satisfaction de l'ensemble des clients ;
- Augmenter la part modale du train en accroissant les trafics ferroviaires ;
- Maximiser les avantages socio-économiques que procure le train : un haut niveau de sécurité, des gains de temps et des dessertes au cœur des villes, une faible empreinte écologique.

Pour matérialiser leurs engagements réciproques, l'État et SNCF Gares & Connexions ont convenu de signer le présent contrat pluriannuel de performance, en application de l'article L. 2111-10-1-A du code des transports et de son décret d'application n° 2019-1583 du 31 décembre 2019 - en particulier son article 3 qui en précise le contenu.

Ce contrat qui a été conjointement élaboré par SNCF Gares & Connexions et l'État est signé pour une durée de 6 ans, pour la période de 2021 (inclus) à 2026 (inclus). Il a vocation à être revu selon les modalités précisées dans la clause de revoyure. Ce contrat a été soumis pour avis à l'Autorité de régulation des transports (ART) ainsi qu'aux entreprises ferroviaires, autorités organisatrices de transport ferroviaire autres que l'État et associations représentatives des élus locaux. Par ailleurs, il a été transmis pour information au Parlement.

SNCF Gares & Connexions et l'État conjugueront, chacun pour ce qui le concerne, leurs efforts selon quatre axes prioritaires :

- Offrir un accueil de qualité aux passagers et aux entreprises ferroviaires, afin de contribuer au développement du transport ferroviaire ;
- Transformer l'exploitation des gares, pour gagner en efficacité et améliorer la satisfaction des clients ;
- Répondre aux nouveaux enjeux de transformation des mobilités dans un contexte de lutte contre le changement climatique, de recherche d'intermodalité et de digitalisation croissante des usages ;
- Définir et mettre en œuvre une trajectoire financière permettant le retour à l'équilibre des *cash-flows* et la maîtrise de l'endettement de SNCF Gares & Connexions.

1.2. Des enjeux majeurs pour SNCF Gares & Connexions dans un contexte de profonde mutation du secteur ferroviaire

Dans un contexte d'accélération de la transition écologique des territoires, les besoins de mobilité décarbonée croissent fortement. Le développement du ferroviaire figure ainsi parmi les objectifs prioritaires tant au niveau européen que national. Plus récemment, dans un contexte de crise liée à l'épidémie de COVID-19, le soutien au développement du transport ferroviaire a été érigé en priorité. Ainsi, dans le cadre du plan de relance, plus de 4,7 Md€ de concours publics supplémentaires seront dédiés au secteur ferroviaire, à destination essentiellement de SNCF Réseau. Par ailleurs, le groupe SNCF consacrera 120 M€ pour financer l'accélération du programme de mise en accessibilité des gares mise en œuvre par SNCF Gares & Connexions.

Dans ce cadre, SNCF Gares & Connexions, filiale de SNCF Réseau, est appelée à jouer un rôle structurant en tant que spécialiste de la gare, installation de service essentielle au réseau ferroviaire.

En application de l'article L. 2111-9-1 du code des transports, introduit par la loi n° 2018-515 du 27 juin 2018 pour un nouveau pacte ferroviaire, SNCF Gares & Connexions assure la gestion unifiée des gares de voyageurs conformément aux principes du service public. Créée au 1^{er} janvier 2010 et filiale de SNCF Réseau depuis le 1^{er} janvier 2020, SNCF Gares & Connexions est en particulier chargée de :

- **Assurer un service public transparent et non discriminatoire** : il s'agit de fournir aux entreprises de transport ferroviaire un service et des prestations en gares au meilleur rapport qualité – prix, de façon transparente, neutre et non discriminatoire (information des voyageurs, mise à disposition d'espaces propres, sûrs et confortables, entretien du patrimoine public etc.) ;
- **Favoriser la complémentarité des modes de transports collectifs et individuels ainsi que leur coopération** (intermodalité) en donnant accès aux gares à toutes les formes de déplacement (marche à pied, vélo, voiture, bus, métro, tram, etc.) ;
- **Contribuer au développement équilibré des territoires**, notamment en assurant une répartition équilibrée des ressources et des charges entre les gares gérées par SNCF Gares & Connexions et en participant à la redynamisation des quartiers de gare, en collaboration avec les autorités organisatrices.

SNCF Gares & Connexions s'est imposée comme un gestionnaire d'infrastructure et d'installations de service de premier plan en Europe. En effet, la France figure – avec l'Allemagne – au premier rang européen en termes de flux voyageurs sur ses lignes ferroviaires (près de 100 milliards de PAX.km en 2019). SNCF Gares & Connexions exploite et entretient plus de 3 000 gares au sein desquelles 10 millions de voyageurs, visiteurs et riverains, transitent chaque jour.

Au service du transport de voyageurs et de la vie des territoires, SNCF Gares & Connexions agit en concertation avec l'ensemble des parties prenantes (autorités organisatrices, entreprises ferroviaires, élus, associations, entreprises, voyageurs et visiteurs) pour répondre au mieux à leurs attentes, notamment via les comités de concertation pour la gestion des gares.

Les missions et activités du Groupe SNCF Gares & Connexions lui permettent d'être positionné sur l'ensemble des maillons de la chaîne de valeur des gares. La société peut s'appuyer sur la maîtrise de l'ensemble des métiers et compétences de bâtisseur, maître d'ouvrage et exploitant de près de 3000 gares.



Positionnement du Groupe SNCF Gares & Connexions sur la chaîne de valeur

L'effectif global du Groupe SNCF Gares & Connexions s'établit à fin 2020 à un peu plus de 4 700 collaborateurs (dont environ 1000 dans les filiales) dont plus de 80% au sein des Directions Territoriales et plus de 60% basé en régions. Au-delà de ces 4 700 collaborateurs, 15 000 personnes travaillent au quotidien dans les gares via des prestations contractuelles (prestataires externes).

2. Offrir un accueil de qualité aux passagers et aux entreprises ferroviaires, afin de contribuer au développement du transport ferroviaire

2.1. La sécurité, socle de l'activité de SNCF Gares & Connexions

Assurer la sécurité du public accueilli en gares et du personnel y travaillant est une des missions essentielles de SNCF Gares & Connexions. La sécurité recouvre des acceptions larges, de la santé et la sécurité au travail à la prévention des risques ferroviaires en gare, des risques naturels et technologiques elle inclut également le risque incendie ou la sûreté des personnes. Au titre de l'amélioration de la sécurité et de la sûreté en gares, les principaux leviers sont :

- L'ancrage d'une démarche participative (en mettant en place les conditions managériales permettant à chaque agent de s'impliquer personnellement), intégrée et en amélioration constante ;
- La finalisation de la mise en qualité du transfert des risques ferroviaires en gare de SNCF Réseau vers SNCF Gares & Connexions ;
- L'utilisation de solutions innovantes et de technologies nouvelles.

2.1.1. Un haut niveau de sécurité grâce à une approche participative, proactive et intégrée

L'ambition de SNCF Gares & Connexions est d'être la référence en matière de sécurité dans les gares pour ses agents, ses clients et ses prestataires.

Pour cela, SNCF Gares & Connexions déploie depuis 2020 un programme de *management* de la sécurité dit « PRISME 2 » qui fait suite au programme « PRISME » (Proactifs-Risques-Interfaces-Simplification-Management-Equipements), lancé en 2016 pour appuyer la démarche d'amélioration continue de la sécurité au travail et de l'exploitation ferroviaire.

2.1.2. Une sécurité renforcée dans les gares grâce à une meilleure gestion des risques

L'univers des risques évolue et a des répercussions sur l'activité de gestion des gares confiée à SNCF Gares & Connexions. Les risques sanitaires, naturels et technologiques s'ajoutent ainsi aux risques « traditionnels » (liés par exemple aux risques SI ou commerciaux). En parallèle, les évolutions technologiques les plus récentes, en particulier la montée en puissance de l'intelligence artificielle¹, pourraient représenter une opportunité et améliorer la prévention comme la gestion de ces risques.

Dans ce contexte, SNCF Gares & Connexions entend faire évoluer le *management* des risques afin qu'il soit mieux intégré et plus efficace.

Les risques sûreté des biens et des personnes

- **Errance et délinquance**

Condition à l'accueil d'un nombre croissant de visiteurs et de voyageurs et facteur d'attractivité des gares, la résorption du sentiment d'insécurité en gare est une priorité pour l'entreprise. Cela est d'autant plus important qu'en 2020, un nombre croissant d'incidents a été relevé.

SNCF Gares & Connexions a déjà engagé de nombreux efforts, humains, financiers, au travers notamment d'une politique d'aménagement spécifique.

SNCF Gares & Connexions souhaite aller plus loin et mettre en œuvre un plan d'action contre l'insécurité en gares, permettant de valoriser des actions de sûreté et de lutte contre l'errance, en lien avec toutes les parties prenantes internes au Groupe SNCF, le cas échéant avec les autorités organisatrices et/ou d'autres partenaires externes (autres collectivités territoriales ; tissu associatif, etc.). L'État accompagnera cette démarche et veillera à sa bonne mise en œuvre.

- **Politique en matière de sûreté**

SNCF Gares & Connexions capitalisera sur les nouvelles technologies pour répondre à ses obligations réglementaires ou encore redimensionner son action lors des événements majeurs (Mondial de Rugby en 2023 et Jeux Olympiques et Para olympiques - JOP de 2024), etc. Cela se traduit par une politique en matière de sûreté axée sur :

- Des investissements accrus : ex. protection périmétrique des gares, déploiement de la vidéoprotection, etc. ;
- Une présence renforcée de personnels de sûreté en gare : SIS (ex. SUGE) et entreprises de gardiennage du côté SNCF, avec l'appui des forces de Police et autres services extérieurs à la SNCF également présents dans ou à proximité des gares ;
- Une capacité à faire évoluer les modalités d'exercice des prérogatives confiées à SNCF Gares & Connexions en cas de modification du cadre réglementaire applicable.

¹ Qui commence à être exploitée de manière expérimentale, v. Décret n° 2021-269 du 10 mars 2021 relatif au recours à la vidéo intelligente pour mesurer le taux de port de masque dans les transports

Les risques naturels

Pour répondre à la recrudescence des aléas climatiques (inondation, à titre d'exemple), SNCF Gares & Connexions prône une importance croissante aux risques naturels et entend, à horizon 2025, intégrer davantage les risques naturels dans les projets.

Les risques sanitaires

SNCF Gares & Connexions se préoccupe de la santé publique et s'associe notamment aux travaux de réflexion sur le sujet avec les autres parties prenantes, notamment le Ministère de la Transition Ecologique (air, plomb, amiante). SNCF Gares & Connexions intègre à ce titre les préoccupations de santé publique et de santé au travail (qualité de l'air dans les emprises ferroviaires souterraines, à titre d'exemple).

2.2. Qualité de production et de service

En réponse aux attentes des voyageurs et visiteurs en gares, la qualité des services rendus en gare est une préoccupation intégrée dans tous les métiers de SNCF Gares & Connexions (projets, travaux, services, commerces).

SNCF Gares & Connexions s'est fixé trois grands objectifs à horizon 2025 :

- Contribuer pleinement aux programmes fondamentaux visant à **améliorer la robustesse de production et de la qualité de l'information en gare**. Ces programmes nationaux, mis en œuvre au niveau du groupe SNCF, permettront de mobiliser tous les acteurs de la production ferroviaire pour renforcer la ponctualité des trains et l'information due aux voyageurs, en situation normale comme perturbée. SNCF Gares & Connexions y contribue au travers des Centres Opérationnels d'Exploitation Gare (travail de veille des opérateurs, programmes de formation initiale et continue). SNCF Gares & Connexions participe aux programmes de transformation du groupe SNCF, comme celui sur les objets abandonnés à bord des trains et en gare, dans la mesure où ce phénomène impacte la ponctualité des trains et la gestion des flux en gare.
- **Optimiser l'entretien et la modernisation des gares** tout en facilitant leur maintenance et leur exploitation : l'enjeu principal pour SNCF Gares & Connexions est d'assurer l'entretien et la maintenance des gares de façon optimisée (standardisation, industrialisation, intégration dans les projets de l'entièreté du cycle de maintenance) afin de garantir une disponibilité des équipements pour les voyageurs la plus élevée possible tout en maîtrisant ses coûts de maintenance.
- **Mettre en œuvre une politique de services** permettant d'industrialiser les marqueurs d'image et de service et d'accroître la satisfaction clients : l'enjeu pour SNCF Gares & Connexions est d'offrir pour un même type de gares une politique de services homogène et cohérente permettant aux voyageurs, aux transporteurs et aux autorités organisatrices de retrouver partout sur le territoire un niveau de service équivalent, identifiable et cohérent.

2.2.1. L'escale en gare « nouvelle génération » au service des entreprises ferroviaires

Si SNCF Gares & Connexions est le gestionnaire des 3000 gares, la société ne dispose pas, dans la plupart des cas, d'effectifs sur site pour assurer en propre la gestion opérationnelle des prestations de base (accueil, assistance aux personnes à mobilité réduite, gestion des flux, gestion de site...).

Ainsi, ces prestations sont aujourd'hui largement effectuées par les personnels d'escale employés par le transporteur utilisateur majoritaire de la gare, puis refacturées à l'ensemble des transporteurs par le biais des tarifs. Cette organisation historique répond également à une logique d'optimisation des coûts, le recours aux personnels du transporteur majoritaire permettant de mutualiser les coûts de gestion d'un grand nombre de gares.

Le législateur a souhaité reconduire cette organisation efficace dans le cadre de l'ouverture à la concurrence, dans les conditions précisées notamment à l'article L. 2121-17-4 du code des transports.

Par ailleurs, les moyens mis en œuvre par SNCF Gares & Connexions sur l'ensemble des gares permettent d'assurer des conditions de neutralité, de transparence et de non-discrimination vis-à-vis de l'ensemble des transporteurs. En particulier, SNCF Gares & Connexions dispose, sur l'ensemble des gares, des moyens lui permettant d'assurer les prestations de maîtrise d'ouvrage des investissements et de gestion des occupations d'espaces en gare, ces missions étant exercées sous le contrôle du régulateur.

Pour autant, la recherche de neutralité dans le cadre de l'ouverture à la concurrence du transport ferroviaire et l'enjeu stratégique pour la société de disposer de l'ensemble des leviers pour assurer l'exploitation des gares, ont conduit SNCF Gares & Connexions à reprendre en propre la réalisation de l'ensemble des missions de la prestation de base (notion de « détournement » des gares) sur les plus grandes gares - le cas échéant en reprenant les effectifs d'escale des transporteurs.

En 2020, 29 gares étaient déjà détournées et SNCF Gares & Connexions vise un objectif de 46 gares détournées en 2023, sur le périmètre de gares nationales à fort enjeu puisque concernées en premier lieu par l'ouverture à la concurrence du transport ferroviaire. Sur ces gares détournées, SNCF Gares & Connexions assure l'ensemble des missions de gestionnaire de gare et contribue aux programmes fondamentaux (notamment le programme ponctualité H00 et programme H-20 d'affichage des départs de trains 20 minutes avant), via ses Centres Opérationnels d'Exploitation Gare (COEG). SNCF Gares & Connexions a ainsi souhaité prioriser le détournement des gares les plus structurantes présentant les moindres risques de désoptimisation financière du système ferroviaire pour la gestion opérationnelle de ces gares.

En outre, sur les gares non détournées au sein desquelles SNCF Gares & Connexions ne dispose pas d'équipes en propre, la réalisation des prestations opérationnelles est contractualisée via un contrat de coopération entre SNCF Gares & Connexions et le transporteur majoritaire à qui la prestation est confiée. SNCF Gares & Connexions assure un pilotage attentif des modalités de réalisation de ces prestations déléguées, et de leur coût. A cet égard, SNCF Gares & Connexions prévoit d'engager dès 2022 des audits sur les modalités de réalisation de ces prestations, visant à établir un environnement de contrôle approfondi et pérenne.

Enfin, les autorités organisatrices régionales pourraient décider de mettre en œuvre, à plus ou moins brève échéance, les dispositions du décret n° 2021-966 du 20 juillet 2021 relatif à la gestion et à l'exploitation des gares de voyageurs principalement utilisées par des services publics de transport ferroviaire de voyageurs. Dans cette hypothèse, des évolutions de ce modèle de gestion pourront être étudiées afin de définir les modalités de gestion les plus adaptées au contexte concurrentiel. La revoyure du présent contrat pourra être l'occasion d'intégrer cette problématique.

2.2.2. Une exigence de neutralité et d'adaptation aux besoins de l'ensemble des entreprises ferroviaires

Dans les prochaines années, la dimension multi-transporteurs sera accentuée sous l'effet de l'ouverture à la concurrence des différents types de trafic. L'enjeu pour SNCF Gares & Connexions est de fournir aux transporteurs des prestations de base répondant aux impératifs d'homogénéité et d'équité, mais également de prendre en compte leurs particularités à travers :

- La gestion des flux et de l'information des voyageurs dans un Centre Opérationnel d'Exploitation Gare où les multiples transporteurs peuvent être présents ou distants (de nouvelles entreprises ferroviaires pouvant souhaiter être organisées en centre opérationnel mutualisé pour plusieurs gares) ;
- La prise en compte des différentes offres de service des transporteurs, nécessitant la formation des opérateurs en COEG aux particularités de chaque transporteur ;
- L'adaptation de la plateforme aux différentes contraintes des transporteurs notamment dans un environnement dans lequel l'offre et les besoins à l'embarquement s'étoffent : offres à bas coût (*low-cost*), standard ou *premium* pouvant nécessiter des services et des temps de présence à quai avant départ différenciés. Compte tenu des espaces contraints dans un certain nombre de gares, il pourrait être proposé aux transporteurs de mutualiser les espaces nécessaires à l'exploitation de leur offre, s'agissant notamment de salons d'attentes, d'espaces de stockage en vue d'un avitaillement, d'espaces de vente ;
- L'adaptation des métiers de SNCF Gares & Connexions pour tenir compte des évolutions réglementaires, technologiques mais également dans les orientations stratégiques ou celles de ses clients transporteurs, au travers de dispositifs adaptés.

2.2.3. Des engagements renforcés en matière de qualité de service qui pourront faire l'objet d'une contractualisation avec les AOT régionales

Il est constant que les Régions, Autorités Organisatrices de Transport (AOT), jouent un rôle important tant dans les réflexions autour des investissements à réaliser dans les gares (notamment au titre de l'accessibilité et de la sécurité/sûreté) et leur financement, que sur les niveaux et types de services. Une concertation renforcée est à cet égard souhaitée par l'ensemble des parties prenantes.

À ce titre, SNCF Gares & Connexions se met à l'écoute des AOT et proposera, de signer des contrats de performance avec chacune des 12 régions du territoire métropolitain (hors Corse). Cette démarche vis-à-vis des AOT témoigne de l'ambition de SNCF Gares & Connexions de renforcer un lien de confiance avec les régions et de s'engager vers davantage de transparence, d'adaptation au niveau de service et de productivité souhaité régionalement.

Par ailleurs, les AOT acquièrent progressivement la possibilité d'obtenir une délégation – partielle ou totale – de gestion de gares et à ce titre de mettre en concurrence certaines prestations effectuées par les transporteurs dans le cadre de la gestion de ces gares, en complément des prestations de transport ou de gestion d'infrastructure, tel que prévu en particulier par les décrets

« petites lignes² » et « gares mono-transporteurs³ ». SNCF Gares & Connexions a pris les mesures nécessaires pour assurer la mise en œuvre des dispositions de ces décrets.

3. Transformer l'exploitation des gares

3.1. Des politiques de services adaptées aux territoires et aux typologies de gares

La nouvelle offre de prestations et de services devra être adaptée aux différentes typologies de gare en prenant en compte les leviers propres à chaque typologie (missions prioritaires, trafic et flux, interlocuteurs prioritaires, objectif d'image, contrainte économique...) et en cherchant à développer un modèle économique équilibré et viable.

La politique de service est prévue pour chaque typologie de gares et de clients :

- Une **politique de services dite « nationale »** permettant de répondre de façon adaptée aux attentes de chaque typologie de clients.
- Une **politique de services régionale dite « mass transit » pour les gares franciliennes** avec un référentiel propre de services, déployé en lien étroit avec IDFM.
- Une **politique de services régionale pour les gares de proximité et haltes hors Ile-de-France** : cette politique de services spécifique aux moyennes et petites gares constitue une déclinaison de la politique nationale. Elle doit faire l'objet d'une révision, en coordination avec les autorités organisatrices, afin de mieux répondre aux enjeux propres aux petites gares et à leur territoire. Elle a vocation à être déclinée avec chaque région dans le contrat de performance précité (cf. chapitre 2.2.3).

3.2. D'importants investissements prévus dans les prochaines années pour moderniser l'exploitation des gares

3.2.1. Les grands axes de la politique d'investissements de SNCF Gares & Connexions

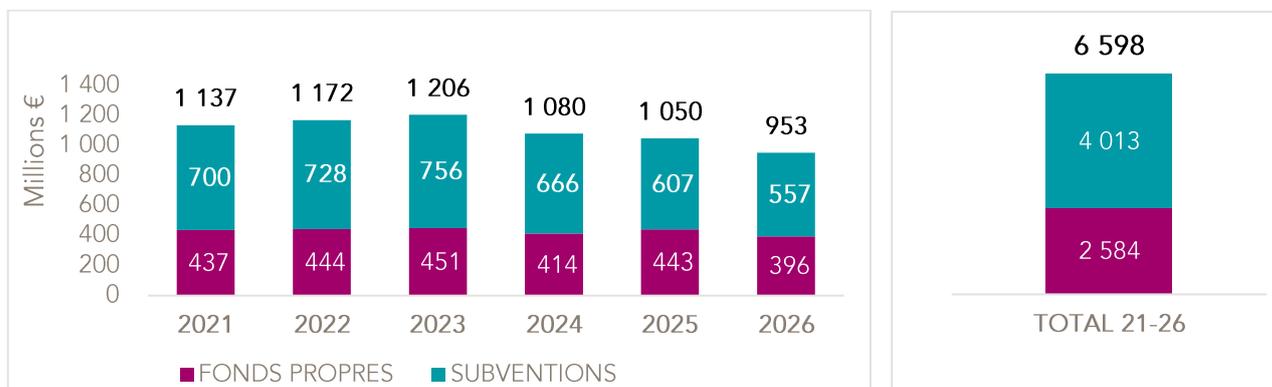
Un effort d'investissements inédit sera réalisé jusqu'en 2026, notamment sous l'effet de l'intégration des actifs apportés par SNCF Réseau

Sur l'horizon de la programmation pluriannuelle d'investissements 2021-2026, SNCF Gares & Connexions prévoit un effort d'investissement sans précédent d'environ 6,6 Md€ en tous fonds (1,1 Md€/an en moyenne) et 2,6 Md€ en fonds propres (430 M€/an en moyenne), soit 39%. Ce niveau, qui représente plus qu'un doublement des investissements tous fonds et une hausse de 70% des fonds propres investis par rapport aux investissements de SNCF Gares & Connexions sur son périmètre historique, est lié aux besoins d'investissements très importants recensés sur le périmètre apporté par SNCF Réseau au 1er janvier 2020.

Trajectoire prévisionnelle d'investissements 2021-26 (en M€)

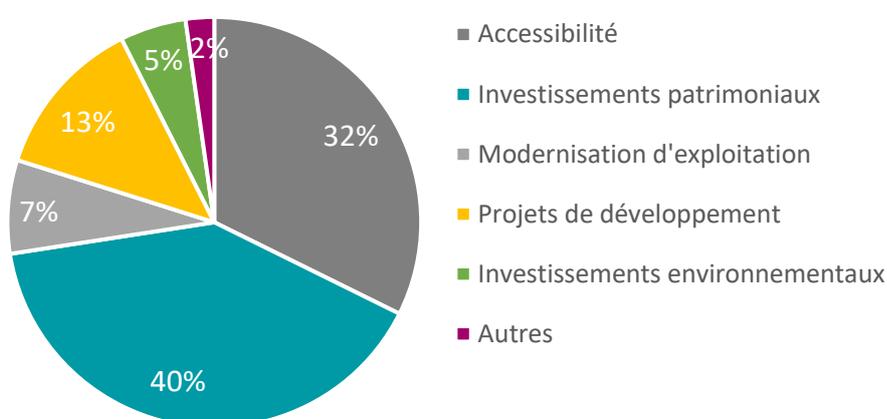
² Décret n° 2020-1820 du 29 décembre 2020 relatif au transfert de gestion de lignes ferroviaires d'intérêt local ou régional à faible trafic et au transfert de missions de gestion de l'infrastructure sur de telles lignes, et portant diverses autres dispositions

³ Décret n° 2021-966 du 20 juillet 2021 relatif à la gestion et à l'exploitation des gares de voyageurs principalement utilisées par des services publics de transport ferroviaire de voyageurs

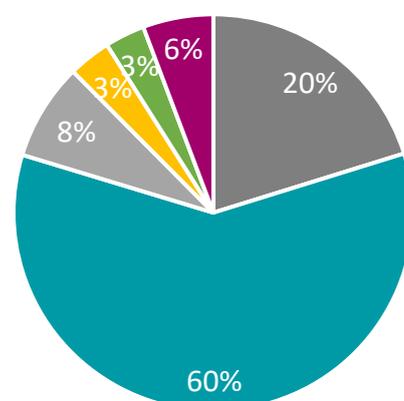


La programmation recouvre des investissements de différentes catégories, dont principalement :

Investissements tous fonds :



Investissements fonds propres :



La programmation prévoit ainsi que :

- Les investissements d'accessibilité représentent 2,1 Md€ sur la période, soit 32 % des investissements totaux et 20 % des investissements financés sur fonds propres.
- Les investissements patrimoniaux atteignent environ 2,7 Md€ sur la période, soit 40 % des investissements totaux et 60 % des investissements financés sur fonds propres.
- Les investissements de modernisation de l'exploitation des gares s'établissent à 0,5 Md€ sur la période, soit 7 % des investissements totaux et 8 % des investissements financés sur fonds propres.
- Les projets de développement (dont EOLE) représentent 0,9 Md€ sur la période, soit 13 % des investissements totaux et 3 % des investissements financés sur fonds propres.
- Les investissements en matière environnementale, en lien avec l'ambition de SNCF Gares & Connexions d'être le spécialiste de la « gare verte », s'élèvent à 0,3 Md€ sur la période, soit 5 % des investissements totaux et 3 % des investissements financés sur fonds propres.
- Les autres investissements représentent de l'ordre de 0,1 Md€ sur la période.

Ces volumes d'investissements sont en nette augmentation par rapport aux niveaux observés sur la période 2015-2019, et par rapport à l'année 2020 qui intégrait déjà le périmètre réunifié mais a été affectée par la crise sanitaire ayant conduit à une interruption temporaire des chantiers.

Les subventions représentent en moyenne 61% des investissements tous fonds de SNCF Gares & Connexions : toutefois, il existe une forte hétérogénéité des taux de subventions avec des catégories d'investissements largement subventionnées (accessibilité, développement...), et d'autres peu subventionnées (régénération des bâtiments voyageurs et projets de valorisation) ou intégralement financées en fonds propres (rénovations de Grandes Halles Voyageurs).

Ces investissements sont très largement contraints par des impératifs opérationnels (maintien en état, mise en sécurité des installations, désaturation des gares ...) ou par des obligations législatives ou réglementaires (accessibilité, sécurité, intermodalité, normes environnementales, entretien des bâtiments ou partie de bâtiments classés "monuments historiques"). Ce niveau de contrainte est encore plus élevé en tenant compte des projets faisant d'ores et déjà l'objet d'engagements avec des travaux lancés ou des conventions de financement déjà signées : cela intègre notamment les travaux de modernisation des grandes gares lancés ces dernières années, comme les projets Paris-Austerlitz et Paris-Montparnasse par exemple.

Les investissements de SNCF Gares & Connexions sur la période 2021-2026 se répartissent selon plusieurs catégories détaillées ci-après.

Les investissements de mise en accessibilité

La mise en accessibilité des gares constitue un engagement du groupe SNCF prévu dans le cadre du Schéma Directeur d'Accessibilité – Agenda d'Accessibilité Programmée (SDA Ad'AP) pour les services ferroviaires nationaux, validé par l'arrêté du 29 août 2016, paru au Journal Officiel du 18 septembre 2016. Ce programme, dont le budget total a été estimé à 3 Md€ (prévision 2015) vise à mettre en accessibilité 727 gares.

Découlant d'obligations législatives et réglementaires, ces investissements de mise en accessibilité sont fortement subventionnés par les pouvoirs publics, de l'ordre de 75% en moyenne. Néanmoins, par son ampleur (plus de 2 Md€ tous fonds sur la période 2021-2026, dont 0,6 Md€ de fonds propres, soit 20% du total des fonds propres investis par SNCF Gares & Connexions sur cette période), ce programme représente un enjeu financier majeur pour SNCF Gares & Connexions.

La quote-part de fonds propres indiquée ci-dessus n'inclut pas l'enveloppe de fonds propres additionnels de 120 M€ apportés par SNCF Gares & Connexions au titre de la mise en œuvre du volet ferroviaire du plan France Relance. En effet, ces 120 M€ donnent lieu à un mécanisme de financement spécifique, via une augmentation de capital de SNCF Gares & Connexions du même montant.

Les investissements patrimoniaux, qui recouvrent les investissements de régénération du patrimoine de rénovation des Grandes Halles Voyageurs ainsi que les projets de valorisation déjà engagés

Les investissements patrimoniaux regroupent les projets de rénovation et de régénération du patrimoine (dont les Grand Halles Voyageurs) ainsi que les projets de site déjà engagés incluant des volets de rénovation et de valorisation. Subventionnés à hauteur environ de 40%, ces projets sont majoritairement financés sur fonds propres pour plus de 1,6 Md€ sur la période 2021-2026, ce qui représente ainsi 60% des fonds propres de SNCF Gares & Connexions engagés sur la période.

+ Focus sur les investissements de rénovation et de régénération du patrimoine

Le besoin de régénération, qui concerne le patrimoine bâti (y compris ses composants et équipements techniques) ainsi que les actifs apportés par SNCF Réseau au 1er janvier 2020 (quais,

abris filants, marquises, auvents, passerelles, passages souterrains et leurs équipements - élévatoires, éclairages, réseaux électriques, réseaux d'eaux pluviales, pompes de relevages, etc.), est très important au regard de la valeur du patrimoine de SNCF Gares & Connexions (valeur brute des immobilisations d'environ 12 Md€ à fin 2020) et de son état de vétusté.

Les investissements à réaliser seront priorisés sur la base des résultats des études en cours, dans le cadre de la démarche de gestion maîtrisée du patrimoine des gares, les études passées faisant apparaître des taux de vétusté très hétérogènes selon les typologies d'actifs et selon les gares.

SNCF Gares & Connexions a lancé en 2021 une démarche de gestion de ses actifs bâtementaires (« *asset management* »). Elle permettra notamment de cartographier ses actifs et, à l'horizon de la clause de revoyure, de disposer d'un portefeuille des projets de régénération de son patrimoine. Cette démarche vise à optimiser et prioriser les choix d'investissements, en fonction de critères à établir et qui seront partagés avec l'État et sur la base d'une vision du cycle de vie des actifs et de leur vétusté. Dans cette optique, SNCF Gares & Connexions a pour objectif de cartographier les 122 plus grandes gares d'ici 2023, ce qui représente 54% des surfaces, et d'établir un premier diagnostic simplifié pour les autres.

+ Focus sur les Grandes Halles Voyageurs

75 gares sont équipées de Grandes Halles Voyageurs (GHV), construits pour une très grande majorité entre la 2ème moitié du XIXème siècle et le début du XXème siècle, qui représentent près de 425 000m² de surface de couverture.

L'enjeu pour SNCF Gares & Connexions est de sécuriser l'entretien des GHV identifiées comme ayant une valeur patrimoniale ou liées à des gares récentes ou à flux de voyageurs importants, avec le concours des services du patrimoine de l'État. Pour les 14 GHV identifiées comme ayant un intérêt patrimonial faible sur des gares de moindre flux, une substitution (avec déconstruction totale ou partielle) par abris filants ou mobiliers peut être étudiée.

La régénération des GHV représente un besoin de financement significatif. Le financement de ce programme est jusqu'à présent assuré à 100% en fonds propres et un financement quasiment intégralement en fonds propres a également été pris en compte dans la trajectoire financière sous-jacente au présent contrat. Toutefois, SNCF Gares & Connexions a pour ambition de rechercher des financements externes pour contribuer à la couverture de ces besoins d'investissements.

+ Focus sur les projets de rénovation et de valorisation des grandes gares déjà engagés

La trajectoire d'investissements intègre également les travaux engagés sur 6 grands sites (Austerlitz, Montparnasse, Paris Lyon - salle des Fresques, Lyon Part Dieu, Toulouse), qui répondent à la fois à des enjeux de valorisation et de rénovation / transformation de ces gares.

L'intégration d'un programme de développement commercial à ces projets (dans le cadre de montages intégrant parfois des opérateurs privés) vise en effet à générer des ressources additionnelles permettant de financer les travaux de rénovation de ces grandes gares, qui ne bénéficient pas de subventions pour leur rénovation.

Les investissements de modernisation de l'exploitation

La trajectoire d'investissement intègre des projets de modernisation de l'exploitation des gares, au bénéfice des voyageurs et des transporteurs ferroviaires, notamment :

- Régénération d'afficheurs légers et installation d'écrans pour fournir une information voyageurs dynamique, rénovation de la signalétique et régénération de la sonorisation ;
- Equipements en vidéoprotection ;
- Aménagements de confort / services aux voyageurs (toilettes, renouvellement de mobilier en gares, défibrillateurs, salles d'attente, consignes, etc.) ;
- Équipement de portes d'embarquement ;
- Rénovation de centres opérationnels.

Ces projets sont subventionnés en moyenne à 58%, avec des disparités importantes en fonction de la nature des investissements. Ils représentent 8% des investissements en fonds propres sur la période 2021-2026.

Les investissements liés aux projets de développement

La trajectoire d'investissement intègre des projets de développement sur le périmètre apporté par SNCF Réseau, notamment :

- L'allongements de quais (notamment en lien avec l'arrivée de nouveau matériel roulant) ;
- La création ou l'aménagement de haltes ;
- Des aménagements ferroviaires divers.

Le projet EOLE comporte également un volet gares avec la création de gares nouvelles et l'adaptation des gares existantes.

Ces investissements, qui représentent environ 840 M€ sur la période 2021-2026, sont fortement subventionnés (89% en moyenne) et représentent 3% des investissements en fonds propres sur la période.

Les investissements liés à l'amélioration de la performance environnementale des gares

En réponse à l'impératif d'accélération de la transition écologique et au rehaussement des obligations réglementaires à cet égard⁴, SNCF Gares & Connexions a pour ambition d'être le spécialiste de la gare verte et a intégré à ce titre plusieurs axes ambitieux dans sa trajectoire d'investissements :

- Une première estimation des besoins d'investissements liées aux obligations fixées par le décret tertiaire. Il est ainsi prévu un programme de modernisation des systèmes d'éclairages, de production de chaleur et de rénovation thermique des bâtiments afin de réduire les consommations énergétiques de SNCF Gares & Connexions ;
- Des équipements de tri des déchets (poubelles tri-flux) qui concourront à orienter 100% des déchets recyclables vers une filière de valorisation ;
- Un programme d'investissements (en co-financement avec des partenaires) visant à produire de l'électricité photovoltaïque en gare, notamment sur des ombrières de parkings et des abris de quais ;
- Des stationnements vélos sécurisés aux abords des gares, qui constituent une obligation au titre de la Loi d'Orientation des Mobilités.

Ces investissements représentent 3% des investissements en fonds propres sur la période.

⁴ V. notamment les obligations découlant du décret dit « tertiaire » n°2019-771 du 23 juillet 2019 relatif aux obligations d'actions de réduction de la consommation d'énergie finale dans des bâtiments à usage tertiaire.

Autres investissements : projets de valorisation de surfaces

SNCF Gares & Connexions a également intégré dans sa trajectoire d'investissements des ambitions pour poursuivre la valorisation des surfaces et ancrer les gares au cœur du territoire à travers d'investissements visant notamment à :

- Accélérer le programme « 1001 gares » en valorisant les surfaces vacantes de 500 gares régionales d'ici 2025 ;
- Faire émerger de nouveaux grands projets de valorisation, créateurs de valeur.

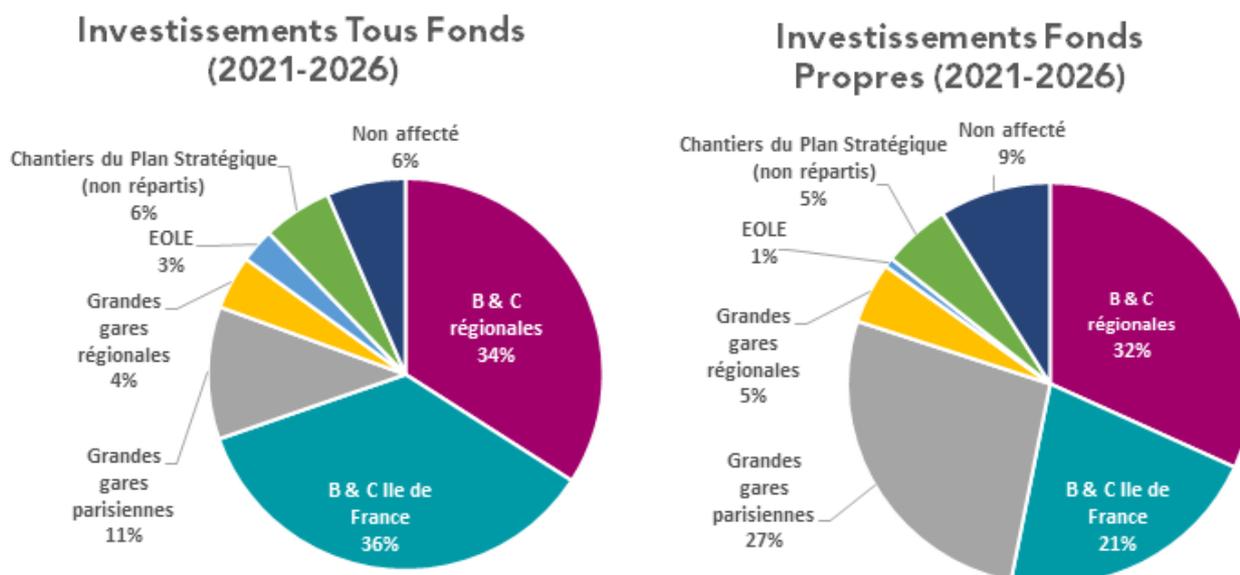
Ces investissements représentent 6% des investissements en fonds propres sur la période.

Investissements liés à de nouvelles obligations réglementaires non chiffrés à date

La trajectoire d'investissement intègre les investissements relatifs à certaines obligations réglementaires connues à date (accessibilité phase 1, première estimation des investissements liés au décret tertiaire, tri des déchets, loi LOM). A contrario, certaines évolutions récentes ou envisagées sur l'horizon du contrat n'ont pas été intégrées en sous-jacent du présent contrat, à l'instar du rehaussement plausible des obligations environnementales⁵, en matière d'accessibilité, de vidéoprotection ou encore l'impact sur les gares du développement de lignes nouvelles ou des services express métropolitains. Une fois objectivés, ils pourront le cas échéant être intégrés.

3.2.2. La trajectoire d'investissements par segments de gare

La répartition des investissements de SNCF Gares & Connexions entre Paris, Ile-de-France et régions et entre segments de gare (très grandes gares ou grandes gares de segment A ; gares régionales et locales de segment B et C) illustre la contribution de SNCF Gares & Connexions au développement équilibré des territoires :



⁵ Obligations environnementales découlant par exemple de la mise en œuvre des décrets dit « BACS » (automatisation et contrôle des bâtiments), IRVE (Installations de recharge des Véhicules Electriques), ou encore RE2020 (optimisation de la conception énergétique du bâti),

Il en ressort un niveau d'investissement significatif consacré aux gares B&C régionales et d'Ile de France (ainsi que EOLE) qui représente 73% en tous fonds et 54% en fonds propres.

L'analyse par segment de gare fait également ressortir un relatif équilibre des investissements entre gares de segment B et C (gares d'intérêt régional et local) et EOLE, qui représentent 54% des fonds propres, contre 32% pour les gares de segment A. Les investissements en tous fonds dans les gares de segment B et C sont en revanche beaucoup plus importants, du fait des subventions importantes dont bénéficient ces gares, notamment de la part des autorités organisatrices régionales.

3.2.3. La politique d'entretien et la modernisation des gares

La stratégie de SNCF Gares & Connexions en matière de maintenance et de travaux sur ses gares repose sur une redéfinition des périmètres métier dans les Agences Bâtiments Energie (ABE) sur ses deux composantes : les métiers de la maintenance courante et les métiers des travaux de développement. Ces métiers sont amenés à évoluer vers une mission pleine et entière de gestionnaire d'actifs bâtementaires (démarche « *asset management* ») par :

- La connaissance fine du patrimoine à maintenir et développer, notamment via la création des jumeaux numériques des gares (projet « BIM ») ;
- La professionnalisation des équipes sur les métiers de maintenance courante et de travaux de développement (anticipation des besoins de maintenance, planification sur des cycles longs, standardisation et industrialisation des processus).

La stratégie de maintenance porte sur la généralisation de la télésurveillance des gares et le développement de la télé-opération notamment sur les gares de moindre importance. Au-delà de la supervision des équipements, le déploiement du projet « *smart station* » permettra à terme la commande à distance des gares (ouverture / fermeture, remise en marche d'élévatiqque, dispositifs d'information visuels ou sonores, fonctionnement des portes d'embarquement) sans nécessiter la présence permanente des personnels d'exploitation.

Par ailleurs, l'amélioration de la connaissance des actifs et de leur évolution ainsi que le déploiement de capteurs permettront de passer progressivement d'une maintenance corrective et programmée à une maintenance prédictive.

4. Répondre aux nouveaux enjeux des mobilités et développer l'intermodalité

4.1. SNCF Gares & Connexions, acteur résolument engagé dans la transition écologique

En réponse à l'impératif d'accélérer la transition écologique des territoires et de l'économie, SNCF Gares & Connexions a pour ambition d'être le spécialiste de la « gare verte ». La diminution de l'empreinte carbone des gares doit passer à la fois par une plus grande sobriété énergétique, le développement de sources autonomes de production d'énergie en gare ou encore une meilleure prise en compte des enjeux écologiques sur toute la chaîne de valeur de la gare, de la conception à l'exploitation.

4.1.1. Réduire les consommations énergétiques des gares et se tourner vers des énergies plus vertes

Le décret « tertiaire »⁶, qui impose aux bâtiments tertiaires d'une surface supérieure ou égale à 1 000 m² de réduire de 60% leur consommation énergétique d'ici 2050 par rapport à une année de référence choisie entre 2010 et 2020, constitue le cadre réglementaire de référence applicable à SNCF Gares & Connexions.

Pour répondre à ces objectifs, SNCF Gares et Connexions doit mener un programme de rénovation bâimentaire et de transition énergétique renforcé composé de plusieurs leviers identifiés par les équipes AREP et des agences bâtiment énergie ABE dont notamment :

- Le pilotage renforcé des consommations énergétiques ;
- Le remplacement en « led » des systèmes d'éclairage des gares ;
- Des travaux d'optimisation et de gestion technique des bâtiments ;
- Le remplacement des chaudières fioul et gaz par des alternatives bas carbone (Pompes à chaleur notamment) ;
- La réhabilitation énergétique des bâtiments ;
- Le développement des sources d'énergie photovoltaïque.

L'activation de ces leviers permet d'envisager une réduction de 25% des consommations d'énergie du périmètre Gares en 2030 par rapport à 2019, à périmètre constant.

4.1.2. Installer des panneaux photovoltaïques

SNCF Gares & Connexions a pour ambition de produire autant d'électricité que celle consommée en 2030 sur le périmètre hors quai.

L'atteinte de cet objectif repose notamment sur le développement des sources de production d'énergie d'origine renouvelable sur les emprises foncières de SNCF Gares & Connexions, et principalement l'installation de panneaux photovoltaïques en gare⁷ à un rythme soutenu.

4.1.3. Développer l'écoconception

SNCF Gares & Connexions, via notamment sa filiale AREP, ambitionne d'être reconnu comme un acteur de l'éco-conception à horizon 2025. Cet objectif fait écho à la volonté de SNCF Gares & Connexions de se positionner en spécialiste de la « gare verte » dès l'amont de la chaîne de valeur.

Cela suppose pour l'ensemble des parties prenantes des projets de SNCF Gares & Connexions de gagner en compétences à court terme sur les méthodes et outils d'éco-conception en s'appuyant sur la démarche « Energie, Matière, Carbone, Climat et Biodiversité » (EMC2B) définie par AREP, et de développer une vision « coût complet » des projets. Ce développement des compétences concerne l'ensemble du cycle de vie et de valeur de la gare : valorisation des actifs, maîtrise d'œuvre, maîtrise d'ouvrage, exploitation et maintenance ...

Ainsi, un plan de formation ambitieux à la démarche EMC2B, qui vise à mesurer l'impact des choix architecturaux sur ces 5 dimensions, a été défini à destination :

- Des équipes de maîtrise d'œuvre (études et travaux) afin qu'elles disposent des connaissances et des outils nécessaires à la mise en œuvre de l'éco-conception sur les projets.

⁶ Décret n° 2019-771 du 23 juillet 2019 relatif aux obligations d'actions de réduction de la consommation d'énergie finale dans des bâtiments à usage tertiaire.

⁷ Principalement sur les ombrières de parkings, les autres surfaces considérées étant les bâtiments voyageurs, les grandes halles voyageurs (GHV) et les abris de quais.

- Des équipes de maîtrise d'ouvrage afin de mieux prendre en compte les dimensions EMC2B dans les arbitrages projets de l'amont à l'aval du projet et particulièrement lors de la définition du cahier des charges par les concepteurs comme dans les processus d'achats de travaux.

La démarche sera appliquée à des projets pilotes avant d'être généralisée progressivement à l'ensemble du portefeuille de projets de SNCF Gares & Connexions à horizon 2025.

4.1.4. Atteindre l'objectif « Zéro déchet non valorisé » dans les gares et les chantiers à horizon 2035

En cohérence avec les orientations du groupe SNCF et les obligations posées par le décret n° 2020-1758 du 29 décembre 2020 portant diverses modifications des dispositions du code de l'environnement relatives à la gestion des déchets, SNCF Gares & Connexions ambitionne d'orienter vers une filière de valorisation 100% des déchets recyclables dans les gares d'ici 2030 et d'ici 2035 pour les déchets de chantiers.

À court terme, SNCF Gares & Connexions devra accélérer la mise en conformité de ses pratiques au regard des nouvelles exigences réglementaires, notamment en matière de tri des bio-déchets.

La progression du taux de valorisation implique par ailleurs une mise en qualité des processus de bout en bout, et selon un plan de déploiement qui tiendra compte de la maturité de chaque territoire.

4.1.5. Augmenter significativement le nombre de places de stationnement vélo

SNCF Gares & Connexions se positionne comme acteur du développement des modes de transports alternatifs à l'automobile, et en particulier des mobilités douces. L'entreprise est ainsi engagée aux côtés de l'État et des Autorités Organisatrices de Transport (AOT) pour atteindre l'objectif national fixé par loi n° 2019-1428 du 24 décembre 2019 d'orientation des mobilités (LOM) de tripler la part modale du vélo à l'horizon 2024, réaffirmé dans le cadre du plan France Relance.

La systématisation du stationnement sécurisé des vélos à proximité des gares constitue la priorité du développement de l'intermodalité train – vélo de SNCF, qui vise à offrir à tous une solution de transport écologique. SNCF Gares & Connexions a ainsi déployé aux abords des gares près de 25 000 places de stationnement vélo sécurisées et plus de 15 000 places semi ou non sécurisées.

Afin d'accroître encore la part modale du vélo en accès et en sortie de gare, SNCF Gares & Connexions ambitionne de déployer jusqu'à 70 000 places supplémentaires d'ici à 2025. Cette ambition forte implique d'importants efforts de productivité de la part de SNCF Gares & Connexions afin de réduire le coût unitaire des places de vélos sécurisées et une mobilisation de fonds publics (au titre du plan de relance notamment).

Durant la première phase du contrat, SNCF Gares & Connexions créera un label d'accueil vélo qui permettra, sous forme d'une démarche qualité, de qualifier la qualité de l'accueil réservé aux cyclistes dans la gare. Celui-ci sera élaboré avec les parties prenantes du vélo et les opérateurs. Il devra, éventuellement sous forme de standards avec des niveaux, traiter *a minima* du stationnement et des services disponibles pour les cyclistes, de l'information et de la signalétique permettant de jalonner et valoriser ces services, de la formation du personnel et des cheminements possibles, le cas échéant, pour rejoindre le train vélo à la main. Le label sera expérimenté et ajusté dans quelques gares en première phase et son déploiement à plus grande échelle fera l'objet de discussion lors de la revoyure du contrat.

4.2. Des gares hubs de transport pour toutes les mobilités et hubs de services pour les territoires

SNCF Gares & Connexions promeut les nouveaux usages de la mobilité pour :

- D'une part, répondre à la mission conférée par l'État de développement équilibré des territoires et de développement de l'attractivité du système ferroviaire en dynamisant les gares et en attirant de nouveaux voyageurs dans les trains ;
- D'autre part, pour répondre à l'enjeu financier de développement de nouvelles sources de revenus et de nouveaux modèles d'exploitation.

L'État et SNCF Gares & Connexions fixent plusieurs priorités pour répondre aux préoccupations actuelles et futures des clients des gares :

- Des **gares efficaces et irréprochables pour satisfaire les besoins fondamentaux**, c'est à dire :
 - Faciliter l'accès aux trains pour tous les voyageurs, fluidifier et simplifier les déplacements au sein des gares, dans un environnement serein et propre, en situation normale comme en situation perturbée ;
 - Veiller à l'accessibilité et faciliter l'accès aux trains pour les plus fragiles, et notamment les personnes en situation de handicap / personnes à mobilité réduite (PSH/PMR), via des prestations d'assistance personnalisées. Par ailleurs, au-delà de la prise en charge physique de ces clients, une plateforme unique de réservation des prestations d'assistance PSH/PMR sera créée et gérée par SNCF Gares & Connexions dès janvier 2024 ;
 - Assurer une information claire et adaptée à tous, cohérente entre tous les canaux d'information, et proposer une signalétique lisible ainsi qu'un jalonnement permettant de valoriser tous les modes de transport en interconnexion avec les gares ;
 - Garantir le confort d'attente en gare, notamment via une politique « toilettes » adaptée aux typologies de gares et de clients. Cette politique pourrait intégrer la gratuité de l'accès aux toilettes pour les voyageurs détenteurs d'un titre de transport.
- Des **gares pratiques**, fonctionnelles et confortables qui permettent d'optimiser le temps d'attente des voyageurs et rendent le temps d'attente utile. Les voyageurs doivent ainsi y trouver des services et des commerces utiles à leur voyage et ou à leur vie quotidienne. La gare doit également disposer de zones d'attente confortables avec des assises en nombre suffisant pour patienter ou travailler. Un accompagnement personnalisé des clients doit enfin être disponible si besoin, via le service de relation clients à distance de SNCF Gares & Connexions.
- En plus de ces prestations de base ou spécifiques, SNCF Gares & Connexions s'attachera à réaliser des adaptations ou des constructions de **gares intégrées dans leur territoire**, valorisant le patrimoine et l'activité locale autant que possible. Pour remplir leur mission, les gares doivent en effet être accueillantes, animées et s'insérer au mieux dans leur environnement.
- Enfin, en tant que **hubs de toutes les mobilités**, les gares doivent intégrer et valoriser l'ensemble de l'offre multimodale de transport des villes dans lesquelles elles s'inscrivent, en particulier les mobilités douces (vélo, mobilité partagées) en correspondance avec le train. La gare du futur doit également répondre aux nouveaux enjeux écologiques et de transition énergétique.

Pour répondre à ces quatre priorités, SNCF Gares & Connexions prévoit de déployer de nouvelles politiques de service sur le territoire⁸.

Une attention particulière sera portée à l'intermodalité. L'une des missions principales de SNCF Gares & Connexions, comme précisé par la loi du 27 juin 2018 pour un nouveau pacte ferroviaire, est de favoriser la complémentarité des modes de transports individuels et collectifs ainsi que leur coopération en donnant accès aux gares à toutes les formes de déplacement. Pour cela, SNCF Gares & Connexions travaille, en collaboration avec les AOT et les autres collectivités locales, au réaménagement des parvis et abords des gares, dans le cadre notamment du projet Espaces Mobilité Augmentée (EMA), conçu pour favoriser l'usage des mobilités douces et partagées dans les plus petites gares.

Au-delà du stationnement, les solutions intermodales développées doivent également permettre de renforcer la signalétique de jalonnement vers les modes de transport doux et développer des services de nature à favoriser leur utilisation.

Par ailleurs, une dynamique de généralisation des services d'intermodalité autour de toutes les gares est enclenchée, son planning de déploiement étant fonction de l'appétence des collectivités territoriales, des projets PEM (pôles d'échanges multimodaux) et des opportunités locales ainsi que des diagnostics intermodaux réalisés ou à réaliser dans le plus grand nombre de gares.

Les gares doivent aussi proposer des services digitaux de nature à améliorer leur exploitation ou leur usage par les clients. Cela passe par exemple par la capacité de gérer certaines fonctionnalités des gares à distance (projet « *smart station* ») ou par le développement d'API (*Application Programming Interface*) mettant à disposition des données sur les services existants. SNCF Gares & Connexions s'attachera notamment à prioriser le développement des services digitaux permettant de renforcer la compréhension et l'usage de la gare par les clients (géolocalisation des services, itinéraires, information sur les services et les trains) et la qualité de service offerte au sein de ses espaces (signalement des dysfonctionnements permettant par exemple, une remise en état plus rapide des équipements).

5. Inscrire l'action de SNCF Gares & Connexions dans une trajectoire financière soutenable

L'atteinte d'un équilibre économique conditionne la soutenabilité du modèle de gestion des gares et le rétablissement durable de marges de manœuvre financières pour le gestionnaire de gares.

La trajectoire financière sous-jacente au présent contrat de performance :

- Définit les paramètres fondamentaux sur la base desquels le groupe SNCF Gares & Connexions est engagé dans le rétablissement de son équilibre économique ;
- Détaille les grandes catégories d'investissements portés par SNCF Gares & Connexions et leurs modalités de financement, notamment par l'engagement de subventions publiques tel que précisé au chapitre 3.2 ;
- Détermine la dynamique des efforts de productivité à réaliser ;
- Indique l'évolution prévisionnelle des redevances perçues auprès des entreprises ferroviaires au titre des prestations régulées au sens du décret n° 2012-70 du 20 janvier

⁸ Cf. Chapitre 3.1

2012 relatif aux installations de service du réseau ferroviaire, estimées sur la base des principes actuels de détermination et sans préjuger de leur homologation par l'Autorité de Régulation des Transports (ART).

La trajectoire de retour à l'équilibre économique sera évaluée sur la base des objectifs suivants, qui reposent sur une dynamique de croissance du chiffre d'affaires et de baisse de coûts que SNCF Gares & Connexions entend renforcer :

- Atteindre un niveau de MOP d'au moins [400 – 600] M€ à horizon 2026 ;
- Retour à l'équilibre financier sur le Cash-Flow Libre à horizon 2026 ;
- Maintenir un endettement soutenable avec un ratio de dette nette/MOP de [3 – 4] x d'ici 2026 et qui se rapproche d'un ratio cible de [3 – 4] x à plus long terme.

Les coûts et, par voie de conséquence, les délais de mise en service des projets d'investissements seront suivis avec précision.

A la date d'élaboration du présent contrat, les effets de la crise pandémique de la Covid-19 débutée en 2020 sur l'ensemble du système ferroviaire ne sont pas encore connus dans toutes leurs dimensions. Les conséquences financières résultant d'éventuels effets pérennes pourront être tirées le cas échéant au moment de la revoiture du présent contrat.

5.1. Le financement de SNCF Gares & Connexions repose sur deux ressources principales, reflet de la diversité de ses missions

5.1.1. Le modèle tarifaire régulé

SNCF Gares & Connexions est financée, à titre majoritaire par le produit des redevances acquittées par les transporteurs, en contrepartie des prestations dites « régulées » confiées au gestionnaire de gares.

Le modèle tarifaire actuel s'appuie sur les fondements de la directive n° 2012/34/UE et sur le règlement d'exécution (UE) n° 2017-2177, ainsi que sur les décrets n° 2012-70 et n° 2003-194 modifiés, qui déclinent les règles européennes au plan national et fixent les conditions d'accès aux installations de service ainsi que les conditions tarifaires applicables en contrepartie de la fourniture des prestations régulées en gares.

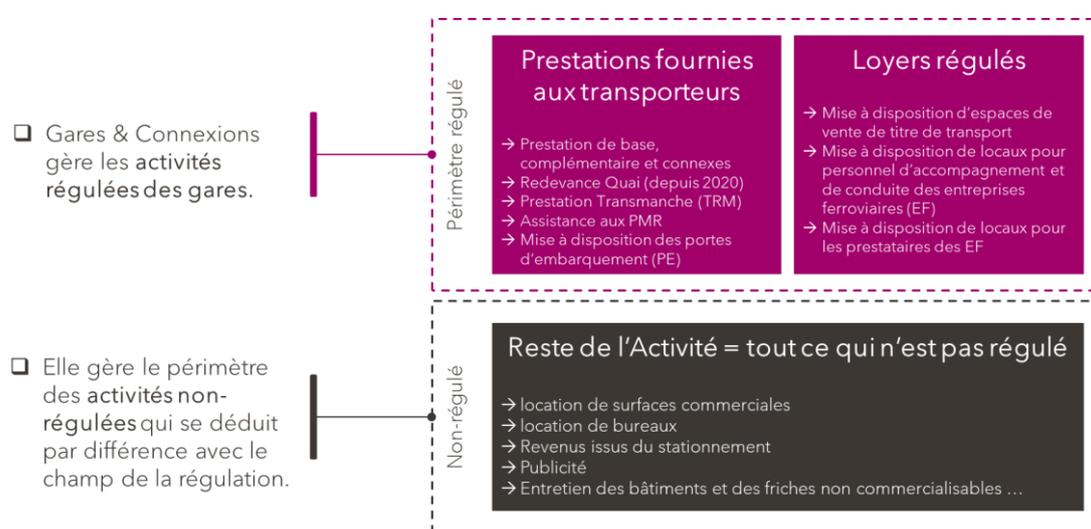
Les principaux services régulés concernés relèvent des périmètres suivants :

- L'usage, par les passagers, personnels et prestataires, des installations aménagées pour la réception des passagers et du public jusqu'au train, comprenant l'accès aux services communs, aux commerces et aux bâtiments publics ;
- Les services d'accueil, d'information et d'orientation des passagers et du public concernant les horaires et l'accès aux trains ;
- Dans les gares disposant de personnels, l'assistance nécessaire jusqu'à l'embarquement dans le train ou au débarquement de celui-ci des passagers handicapés ou à mobilité réduite ;
- La mise à disposition d'espaces pour les opérations de vente de titres pour les services de transport ferroviaire.

5.1.2. Le modèle tarifaire non régulé

SNCF Gares & Connexions se finance, de manière croissante, grâce au produit des activités dites non régulées. Définies en creux des activités régulées, elles regroupent toutes les activités ne rentrant pas dans la définition précédente. Il s'agit principalement d'activités commerciales (autre que la vente de titres de transport), de location de bureaux, de salons réservés aux clients VIP des transporteurs. La réalisation de ces activités en gare donne lieu à l'attribution d'une autorisation d'occupation temporaire qui est accordée contre le paiement d'une redevance d'occupation fixée à un prix de marché.

Selon la nature de l'activité, la redevance d'occupation est déterminée, soit sur la base d'un intéressement au chiffre d'affaires réalisé par l'occupant pouvant inclure une part fixe (cas des activités commerciales : restauration, boutiques, centre d'affaires, ... et de la publicité en gares), soit sur la base d'un prix forfaitaire au prorata des surfaces occupées selon une grille tarifaire en fonction de leur localisation et de leur attractivité (cas des activités non commerciales comme la location d'espaces de bureaux en gare).



Les grands principes de la régulation du tarif

5.1.3. Le modèle économique actuel conduit SNCF Gares & Connexions à développer ses revenus non régulés pour contribuer au financement de besoins d'investissements croissants

Ces principes de tarification ont permis l'instauration d'une tarification en mesure d'assurer la couverture des coûts réels, tout en permettant une rémunération des capitaux investis (valeur nette comptable des investissements en fonds propres cumulés réalisés par SNCF Gares & Connexions) à hauteur du Coût Moyen Pondéré du Capital (CMPC) des activités régulées, sous le contrôle de l'ART. De plus, le droit à couvrir le coût complet des installations de service concernées justifie l'existence d'un mécanisme de régularisation dit de « solidarité entre transporteurs ». Il permet à SNCF Gares & Connexions, si le plan de transport prévu par les entreprises ferroviaires n'est pas atteint à la fin de l'horaire de service, de compenser le manque à gagner issu de ce moindre volume de trains, en ajustant la facturation payée par l'ensemble des entreprises ferroviaires.

Pour autant, ce modèle tarifaire ne permet pas d'autofinancer le programme d'investissements prévisionnels de SNCF Gares & Connexions, dès à présent en forte croissance. Eu égard à l'encadrement des modalités d'évolution des recettes du périmètre régulé, la solution pour SNCF Gares & Connexions est de développer les recettes non-régulées.

Le coût des investissements est répercuté dans les redevances de péages à travers :

- La dotation aux amortissements (reflétant le niveau moyen des investissements passés, insuffisante pour financer les besoins de régénération du patrimoine de SNCF Gares et Connexions, ainsi que l'effort de rattrapage d'investissement nécessaire sur le périmètre transféré par SNCF Réseau) ;
- La rémunération du capital à hauteur du CMPC, dont le taux a tendancielllement diminué depuis 2014 jusqu'au niveau actuel de 3,2% après impôt dans le cadre des tarifs 2021 validés par le régulateur, s'appliquant à la valeur nette comptable des actifs régulés en service.

Ainsi, si la couverture du coût complet des investissements régulés est assurée sur un horizon de long-terme en ligne avec la durée d'amortissement des investissements, le financement du niveau élevé d'investissements prévu à court / moyen-termes repose sur une croissance des recettes complémentaires issues du périmètre non-régulé. Or, la contribution des activités non-régulées ne permet pas d'assurer le financement des investissements, comme exposé ci-après du fait des investissements patrimoniaux. Ce déficit structurel est amplifié par la forte diminution des recettes commerciales liée à la crise sanitaire. Cela se traduit par un déficit de trésorerie et une augmentation de l'endettement à court-terme.

En outre, les possibilités de croissance des recettes non régulées sont limitées par les capacités d'autofinancement de SNCF Gares & Connexions, déjà mobilisées pour financer les investissements dits « contraints » principalement par les contraintes opérationnelles (maintien en état, mise en sécurité des installations) et les obligations législatives ou règlementaires (accessibilité, sécurité, bâtiments ou partie de bâtiments classés "monuments historiques", emplacements vélos sécurisés, rénovation énergétique, ..) à mettre en œuvre, auxquels s'ajoutent les engagements contractuels pris par SNCF G&C qui se rapportent à des projets déjà engagés et faisant l'objet de co-financements, relatifs notamment aux services aux voyageurs et au développement des installations en gares (projet EOLE ; entrée en service de gares nouvelles).

La capacité de SNCF Gares & Connexions à financer les projets de transformation et de valorisation des plus grandes gares étant limitée, ces projets sont aujourd'hui en partie financés par des opérateurs tiers dans le cadre de partenariats conduisant à attribuer des autorisations d'occupation de long-terme sur les espaces commerciaux des gares concernées, dans des conditions qui visent une répartition équilibrée des bénéfices réalisés tout en permettant à ces opérateurs de rémunérer les investissements engagés.

5.1.4. Les enjeux relatifs à la couverture des coûts d'exploitation et d'entretien du patrimoine des gares

Les coûts d'entretien du patrimoine, qui recouvrent notamment le patrimoine historique pour lequel les contraintes architecturales et réglementaires sont renforcées, représente un enjeu financier important pour le gestionnaire de gares car une part, de l'ordre de 40% des coûts d'entretien du patrimoine alloués aux activités non régulées est supportée par SNCF Gares & Connexions sans rémunération ni financement associé. Cela est lié au fait qu'ils visent à entretenir des surfaces vacantes et donc non valorisables (patrimoine surdimensionné ou qui nécessiterait de lourds investissements de mise aux normes, notamment en régions), ou à la nature des investissements⁹.

Ce déficit de couverture des coûts d'entretien du patrimoine est amplifié par le mécanisme de rétrocession qui diminue les tarifs régulés acquittés par les transporteurs d'un montant égal à 50 % du résultat net des activités non-régulées pour les périmètres de gestions bénéficiaires, les déficits

⁹ Par exemple, une réfection de toiture sera majoritairement allouée au périmètre non-régulé par le jeu des clés d'allocation tarifaires, sans que ces travaux ne génèrent de recettes non régulées additionnelles.

des activités non régulées constatés dans la majorité des gares d'intérêt régional et local restant à la charge de SNCF Gares et Connexions.

5.1.5. Penser le modèle économique de demain

Sur la base des enjeux liés au financement des différents types d'investissements, une réflexion de moyen terme est engagée par SNCF Gares & Connexions en lien avec le régulateur afin d'identifier les aménagements susceptibles d'être apportés au modèle de tarification actuel.

Compte tenu des contraintes exposées ci-dessus, en amont de la revoyure du présent contrat, l'État et SNCF Gares & Connexions pourront étudier les pistes d'évolutions du cadre juridique permettant de renforcer le modèle économique des gares tout en permettant la poursuite du développement des offres ferroviaires pour les voyageurs.

5.2. La maîtrise des coûts d'investissement et d'exploitation

5.2.1. Réduire le coût des projets d'investissement

SNCF Gares & Connexions prévoit d'investir environ 1,1 Md€/an en moyenne entre 2021 et 2026, dont 40% sur fonds propres. Les investissements engagés concernent notamment la mise en accessibilité des gares et des quais, l'entretien et la régénération de l'infrastructure, l'amélioration des services aux voyageurs ainsi que des projets de développement et de valorisation.

SNCF Gares & Connexions s'est fixé l'ambition à horizon 2030 de réduire le coût des projets par rapport aux besoins fonctionnels, dans le but d'améliorer sa trajectoire de trésorerie et de libérer des capacités d'investissement pour des projets créateurs de valeur. Cet effort de réduction du coût des investissements bénéficierait également aux co-financeurs des projets, au premier rang desquels les autorités organisatrices régionales.

Pour atteindre cet objectif, des bonnes pratiques seront mises en place :

- Fiabilisation du coût initial (par exemple avec l'établissement d'un référentiel de coûts) et amélioration du pilotage du coût à terminaison ;
- Adoption systématique par la maîtrise d'ouvrage (MOA) et la maîtrise d'œuvre (MOE) d'une approche orientée vers le « juste besoin » fonctionnel et technique ;
- Mise en place de standards de conception sur les ouvrages récurrents ;
- Adaptation de la gouvernance pour resserrer le pilotage des projets et impliquer les différentes parties prenantes (MOA, MOE, exploitant, commerces, ...) au bon niveau d'arbitrage.

Le potentiel de réduction du coût sera d'autant plus élevé que le projet concerné est en phase amont, et que l'ensemble des leviers ci-dessus peuvent être mobilisés. A contrario, le potentiel est plus limité à court terme compte tenu du stade avancé de mise en œuvre d'un grand nombre de projets déjà lancés.

Une attention particulière sera portée aux principaux projets d'investissements, dont les coûts prévisionnels feront l'objet d'un suivi annuel partagé avec l'État.

Cette ambition s'appuiera par ailleurs sur la mise en œuvre d'une démarche de gestion maîtrisée du patrimoine des gares, qui permettra :

- D'éclairer les arbitrages sur les dépenses d'exploitation (OPEX) et sur les dépenses d'investissement (CAPEX) et optimiser les dépenses associées, avec une vision globale sur le cycle de vie des actifs ;
- De maximiser la rentabilité des actifs au travers notamment d'une meilleure identification, caractérisation et valorisation des surfaces vacantes.

5.2.2. Intégrer la frugalité dans les modes de fonctionnement afin de réduire les coûts d'exploitation

SNCF Gares & Connexions souhaite intégrer la frugalité dans ses modes de fonctionnement, ce qui se traduit par une ambition de réduire ses charges annuelles d'exploitation (OPEX) à horizon 2025 qui représentaient 1,2 Md€ au budget 2020 (base normative avant Covid, sur le périmètre SA SNCF Gares & Connexions, hors impôts et taxes). Outre la poursuite des efforts déjà engagés sur la période 2016-2020 pour réduire les frais généraux et administratifs, des leviers additionnels ont été identifiés permettant de réduire les OPEX à horizon 2025. Cette réduction de coût portera sur :

- les achats de prestations auprès du groupe SNCF,
- les achats de prestations d'exploitation auprès de partenaires externes, notamment sur 5 principales familles de coûts,
- les charges associées aux activités de maintenance des Agences Bâtiments Energie,
- les charges d'exploitations associées aux activités d'investissement.

Au global, à horizon 2025, SNCF Gares & Connexions se fixe pour objectif de réduire de [5 - 15] %, hors inflation, les OPEX par rapport au budget 2020.

5.3. Le développement de nouvelles sources de revenus non régulés

La valorisation des espaces en gares (surfaces commerciales et locatives) est une source de revenus non régulés significatifs, complémentaires à ceux générés par les activités ferroviaires. Principale ressource financière externe au système ferroviaire, il s'agit d'un enjeu de premier ordre pour contribuer à l'entretien du patrimoine et de l'outil ferroviaire.

La trajectoire financière de référence prévoit une augmentation des redevances, majoritairement portée par la commercialisation de ~80 000 m² supplémentaires via les projets de transformation déjà engagés dans les gares parisiennes (Montparnasse, Gare de Lyon, Austerlitz) et en région (Lyon Part Dieu, Toulouse).

D'autres leviers d'augmentation des redevances commerciales ont été identifiés pour sécuriser la trajectoire de référence. Ils seront expérimentés à court-terme et concernent à la fois la dynamisation de l'offre commerciale (par exemple par la mise en œuvre d'un programme de fidélité), le développement de nouveaux services (par exemple : crèches, centres d'affaires), et la valorisation des surfaces vacantes des gares régionales, dans le cadre notamment du programme « 1001 gares ».

Cette trajectoire doit néanmoins être confirmée au vu des incertitudes entourant l'évolution des usages et des déplacements des suites de la crise pandémique liée au COVID-19.

Au-delà de 2025, la croissance des revenus non régulés reposerait également sur le lancement de projets de valorisation de gares intégrés à la trajectoire financière. Ces projets qui portent à la fois sur des gares parisiennes et de grandes gares régionales pourraient permettre d'augmenter encore les surfaces commerciales de l'ordre de 75 000 m².

Ces projets, en phase d'émergence, nécessiteront la réalisation d'études complémentaires afin d'en préciser la consistance et d'en confirmer le potentiel de rentabilité et d'initier les travaux sur la période du contrat. Les recettes liées à ces projets sont attendues au plus tôt à partir de 2026.

5.4. Trajectoire financière sur l'horizon du contrat

La trajectoire financière présentée ci-après est établie sur la base des estimations à date réalisées par SNCF Gares & Connexions, en prenant en compte les grands axes de son plan stratégique. Cette prévision, établie pour une durée de 6 ans, sera révisée au plus tard lors de l'actualisation du contrat d'ici 3 ans.

Les éléments financiers sont présentés sur le périmètre du groupe SNCF Gares & Connexions consolidé (intégrant ses filiales AREP et Retail & Connexions notamment).

5.4.1. Trajectoire prévisionnelle de recettes

Le chiffre d'affaires prévisionnel consolidé de SNCF Gares & Connexions serait en croissance de [2 – 5] % par an en moyenne sur la période 2021-2026, tiré par la croissance des concessions commerciales (+[10 – 20] % en moyenne) du fait de la résorption des impacts de la crise sanitaire et la mise en service des grands projets sur la période (Paris Montparnasse, Lyon Part-Dieu et Paris Austerlitz notamment), générateurs de nouvelles recettes commerciales.

Trajectoire prévisionnelle de recettes (en M€)

[...]

Sans préjudice de leur homologation par l'ART, la hausse prévue du chiffre d'affaires des redevances de péages (prestation de base et prestations additionnelles) serait de [0 – 5] % par an en moyenne sur la période 2021-2026 : cette progression serait liée à hauteur de 80 % à la croissance de la base d'actifs régulés sur la période, au fur et à mesure de la mise en service des investissements réalisés. En revanche, la hausse des charges d'exploitation demeurerait contenue.

Cette évolution est par ailleurs à mettre en regard d'une croissance attendue des plans de transport (hors gares régionales d'Ile-de-France) de [0 – 2] % / an en moyenne sur la période 2021-2026.

Trajectoire prévisionnelle de péages (en M€) sur la base d'un CMPC régulé [...]

[...]

5.4.2. Un retour à l'équilibre financier visé en 2026

La trajectoire prévisionnelle de cash-flow libre (CFL) serait déficitaire à court-terme, reflétant le niveau élevé des investissements engagés sur fonds propres et les flux d'exploitation insuffisants pour les financer.

La trajectoire financière sous-jacente au présent contrat doit toutefois permettre de tendre vers l'équilibre en 2026. L'amélioration de la trajectoire repose sur plusieurs leviers et hypothèses, notamment l'accentuation des efforts de productivité réalisés en OPEX et en CAPEX, la reprise de l'activité des concessions commerciales ainsi que l'aboutissement de grands projets de valorisation (Paris Austerlitz, [...]) qui devraient générer des recettes exceptionnelles entre 2023 et 2025.

Le cash-flow libre est retraité en neutralisant l'enveloppe de fonds propres de 120 M€ apportés par SNCF Gares & Connexions au titre de la mise en œuvre du volet ferroviaire du plan France Relance (cf. chapitre 3.2.1).

5.4.3. Une trajectoire de dividendes qui contribue à l'équilibre financier de SNCF Réseau

Les dividendes versés par SNCF Gares & Connexions à son actionnaire direct, SNCF Réseau, connaîtraient une croissance tendancielle et représenteraient [200 – 500] M€ en cumul sur la période 2021-2026. Cette trajectoire est cohérente avec celle retenue dans le contrat de performance entre l'Etat et SNCF Réseau, et contribue aux objectifs de retour à l'équilibre de la trajectoire financière de SNCF Réseau à horizon 2024.

5.4.4. Un endettement en hausse mais qui demeurerait soutenable

L'endettement net de SNCF Gares & Connexions a connu une forte croissance au cours des dernières années, passant de 480 M€ (soit 1,9x MOP) fin 2014 à 792 M€ (soit 3,2x MOP) fin 2020.

Cette hausse devrait se poursuivre sur la période 2021-2026, le cumul de cash flows libres prévisionnels négatifs ([300 – 800] M€) et la trajectoire de dividendes versés à SNCF Réseau ([200 – 500] M€) générant un accroissement important de la dette de SNCF Gares & Connexions qui passerait de 792 M€ fin 2020 à [1,2 – 1,8] Md€ fin 2026.

Cependant, le ratio d'endettement (dette nette / MOP) de SNCF Gares & Connexions demeurerait soutenable grâce à la progression de la MOP sur la même période, ce ratio demeurant à un niveau inférieur à 4,0x sur la période et en diminution à compter de 2023, atteignant [3 – 4] x en 2026 et se rapprochant d'un ratio cible de [3 – 4] x à plus long-terme.

Cette hausse de l'endettement de SNCF Gares & Connexions devra faire l'objet d'un programme d'emprunt pluriannuel auprès de la société nationale SNCF, pour couvrir un besoin de financement cumulé 2021-2026 de [0,5 – 2,0] Md€. Ce montant inclut le refinancement d'échéances de remboursement de la dette historique de SNCF Mobilités, transférée au 1er janvier 2020 à la SA SNCF Gares & Connexions en application de l'article 18 de l'ordonnance n°2019-552 du 3 juin 2019.

6. Clause de revoyure

A l'issue de la deuxième année d'exécution du présent contrat, les parties procéderont à une évaluation de chaque indicateur de performance. Sur la base de cette évaluation, les parties conviendront de l'actualisation des indicateurs ou des ajustements à y apporter le cas échéant, en vue de les intégrer à la mise à jour triennale du contrat.

La trajectoire du présent contrat a été définie en intégrant à ce jour, d'une part, les premiers impacts de la crise sanitaire, d'autre part, les financements supplémentaires de l'État au titre du plan de relance, permettant d'accélérer les travaux d'accessibilité en gares et de contribuer au financement du « plan vélo ». Cette crise n'étant pas terminée, elle fait encore peser un aléa important sur les recettes de SNCF Gares & Connexions. Aussi, l'impact de la poursuite de la crise sanitaire ainsi que les modifications plus structurelles qui pourraient être constatées en termes de mobilité et de fréquentation des gares, sous l'effet notamment du recours croissant au télétravail, n'ont pas été intégrés à la trajectoire financière sous-jacente au présent contrat. L'impact de ces éléments, une fois objectivés, devra être intégré le cas échéant au plus tard au moment de la clause de revoyure.

En cas d'écart significatif constaté ou estimé avec un degré de certitude suffisant, pour une année donnée avec les objectifs financiers fixés par le présent contrat de performance, SNCF Gares & Connexions propose des mesures correctives à l'État sans attendre l'activation de la clause de revoyure du contrat. Que les écarts soient imputables à des événements exceptionnels ou anticipés, d'origine exogène (telles que des évolutions législatives ou réglementaires) ou non, les parties engagent sans délai des discussions sur cette base pour déterminer les mesures à prendre.

7. Synthèse des indicateurs et objectifs

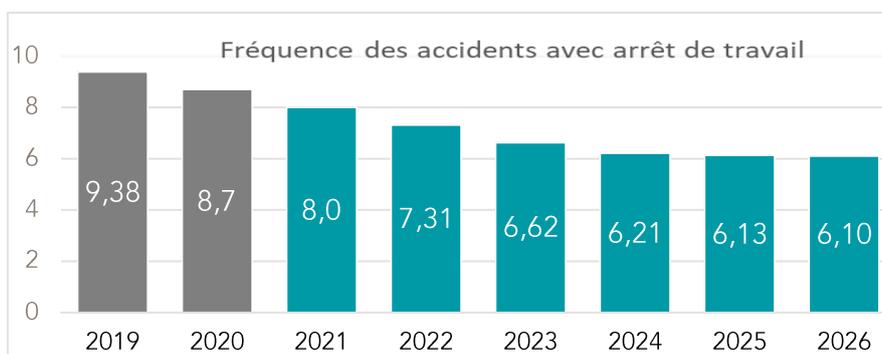
Chapitre	Thème	N°	Indicateur
2.1	Sécurité & sûreté	1	Fréquence des accidents avec arrêt de travail
		2	Nombre d'événements sécurité du public survenus en gares, à responsabilité SNCF Gares & Connexions
2.2	Qualité de production et de service	3	Disponibilité de l'élévatique
		4	Taux d'affichage H-20 toutes gares
		5	Taux d'irrégularité porté par SNCF Gares & Connexions
3.1	Politique de services	6	Taux de satisfaction globale clients
		7	Taux de satisfaction clients relatif à la propreté et la sûreté
		8	Taux de satisfaction B to B transporteurs
3.2	Investissements	9	Gares mises en accessibilité
4.1	Gare verte	10	Nombre de places de vélos sécurisées installées
		11	Emissions de Carbone scope 1 et 2
4.2	Nouveaux usages de la mobilité	12	Nombre de projets 1001 Gares ouverts
5	Trajectoire financière	13	Produits des concessions
		14	Marge opérationnelle (MOP)
		15	Dettes nettes / MOP
		16	Cash-Flow Libre
		17	Maîtrise des coûts des principaux projets d'investissement

8. Annexe – fiches indicateurs

FREQUENCE DES ACCIDENTS AVEC ARRET DE TRAVAIL

L'ambition d'une baisse de 35% de l'accidentologie entre 2019 et 2026 prend appui sur la diffusion d'une culture de la sécurité.

Objectifs :



	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Gain A/A-1	-7,25%	-8,05%	-8,63%	-9,44%	-6,19%	-1,29%	-0,49%

Indicateur Fréquence des accidents avec arrêt de travail		
Libellé et unité	Fréquence des accidents avec arrêt de travail	Nombre d'accidents par million d'heures travaillées
Enjeu	L'ambition de SNCF Gares & Connexions est d'assurer un haut niveau de sécurité dans le domaine de la Sécurité et de la Santé au Travail de ses agents et des prestataires.	
Définition	Les accidents pris en compte sont ceux avec arrêt de travail supérieur ou égal à un jour sur 12 mois glissants, survenus au cours d'une période de 12 mois. Leur nombre est rapporté au volume d'heures travaillées.	
Mode de calcul	$\text{Taux de fréquence} = \frac{\text{Nombre d'accidents avec arrêt} \times 1\,000\,000}{\text{Nombre d'heures travaillées}}$	

NOMBRE D'ÉVÉNEMENTS SECURITE DU PUBLIC SURVENUS EN GARES

L'ambition d'une stabilisation puis baisse de l'accidentologie à partir de 2021 au regard des nouvelles responsabilités de SNCF Gares & Connexions en 2020, prend appui sur la diffusion d'une culture de la sécurité.

Objectifs :

	Réalisé 2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Nombre	85	85	81	78	76	73	70
Gain A/A-1			4,71%	3,70%	2,56%	3,95%	4,11%
Gain cumulé/2021			4,71%	8,24%	10,59%	14,12%	17,65%

Indicateur Nombre d'événements sécurité du public survenus en gares		
Libellé et unité	Évènement sécurité du public	Nombre d'évènements
Enjeu	L'ambition de SNCF Gares & Connexions est d'être la référence en matière de sécurité ferroviaire et des personnes dans les gares pour ses clients.	
Définition	Les accidents pris en compte sont ceux des usagers de la gare et de responsabilité SNCF Gares & Connexions.	
Mode de calcul	Nombre d'événements sécurité du public survenus en gares (hors risques ferroviaires : heurts, effet de souffle et électrification).	

DISPONIBILITE DE L'ELEVATIQUE

La disponibilité de l'élévatiq ue en gare (ascenseurs et escaliers mécaniques) est un enjeu fort pour nos voyageurs, ce sont les équipements clés nécessaires au bon fonctionnement des gares.

Objectifs :

L'ambition est de garantir un taux de disponibilité des ascenseurs de 97% et des escaliers mécaniques de 98%, déduction faite des matériels en cours de maintenance.

Cette ambition pour SNCF Gares & Connexions repose sur la parfaite maintenance de ces équipements sur toute la durée de vie. Elle est portée par une attention particulière en termes de :

- Contractualisation avec les mainteneurs,
- Anticipation des opérations de maintenance tout au long du cycle de vie,
- Réactivité des signalements et de leur traitement.

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ascenseurs	97%	97%	97%	97%	97%	97%
Escaliers mécaniques	98%	98%	98%	98%	98%	98%

Indicateur Disponibilité de l'élévatiq ue		
Libellé et unité	Taux de disponibilité des ascenseurs et des escaliers mécaniques	Taux (%)
Enjeu	La disponibilité de l'élévatiq ue en gare (Ascenseurs et Escaliers Mécaniques) est un enjeu fort pour nos voyageurs, ce sont les équipements clés nécessaires au bon fonctionnement des gares, en particulier pour les personnes à mobilité réduite, les voyageurs ayant des bagages importants, les personnes avec poussettes...	
Définition	Les gares prises en compte sont toutes les gares du périmètre de la SA Gares et Connexions. Le taux de disponibilité correspond à la durée de fonctionnement sans panne ou indisponibilité non programmée des équipements durant les heures d'ouverture des gares (la durée d'indisponibilité due à de la maintenance courante est incorporée à la durée de disponibilité) ramenée à la durée d'ouverture des gares (cette durée est fixe pour l'ensemble des gares).	
Mode de calcul	Durée de disponibilité des équipements / durée d'ouverture des gares	

AFFICHAGE H-20 TOUTES GARES

L'information des voyageurs sur le quai de départ des trains est la première des attentes de la part des voyageurs.

L'ambition est de garantir dès 2021 un taux d'affichage des quais de départ dans chacune des gares d'au moins 92%, stable sur la durée du contrat (le taux est fixé de manière nationale pour toutes les entités du groupe SNCF).

Cette ambition pour SNCF Gares & Connexions et pour les entités du groupe auxquelles elle délègue l'information voyageurs repose sur la parfaite maîtrise dans les Centres Opérationnels Escales Gares (COEG) des fondamentaux de la production et de l'information en gares par les opérateurs. Elle est portée par une attention particulière à ces populations en termes de :

- Formation initiale et continue,
- Maturité des organisations en situation nominale comme perturbée,
- Veille et contrôle des opérateurs.

Objectifs :

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Taux d'affichage H-20	92%	92%	92%	92%	92%	92%

NB : pour des questions d'équilibre avec l'incidentologie et d'autres indicateurs, l'objectif est constant pour la durée du contrat

Indicateur Affichage H-20		
Libellé et unité	Affichage H-20	Taux de trains affichés à H-20 (%)
Enjeu	L'information des Voyageurs en Gare est une attente forte, et la première des informations due est celle de l'affichage du quai de départ en temps et en heure pour permettre le bon acheminement des voyageurs à quai, leur embarquement, tout en garantissant le départ à l'heure des trains.	
Définition	L'ensemble des gares est pris en compte. Le taux de trains conformes correspond au nombre de trains partant de la gare (en origine ou au passage) dont l'affichage est réalisé au moins 20 minutes avant le départ du train, ramené au nombre total de trains au départ de la gare.	
Mode de calcul	Taux d'affichage H-20 = Nombre de trains au départ de la gare dont l'affichage est réalisé au moins 20 min avant le départ / Nombre total de trains au départ de la gare	

TAUX D'IRREGULARITE PORTE PAR SNCF GARES & CONNEXIONS

Pour améliorer la régularité des circulations ferroviaires sur le Réseau Ferré National, des dispositifs incitatifs à l'amélioration des performances sont mis en place, sous l'impulsion de l'Union Européenne. En France, ce système repose sur le management de la régularité, c'est à dire le recensement et l'analyse des causes d'irrégularité.

Le détournage des missions relevant du gestionnaire de gare a permis d'identifier des causes d'irrégularité en déshérence, de préciser l'étendue de la responsabilité dans certaines missions entre SNCF Gares & Connexions, Gestionnaire d'Infrastructure et Entreprises Ferroviaires.

Les travaux de suivi et d'analyse des causes d'irrégularité permettent de mieux déterminer les responsables des causes racines d'irrégularité, d'inciter ces responsables à éliminer ou réduire ces causes, grâce aux leviers qu'ils possèdent, avec un objectif commun unique : améliorer la performance du système.

L'irrégularité de causes origines Gares est attribuée à SNCF Gares & Connexions dans toutes les gares, que celles-ci soient ou non détournées.

Objectifs :

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Taux d'irrégularité porté par SNCF Gares & Connexions	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%

Indicateur Taux d'irrégularité porté par SNCF Gares & Connexions		
Libellé et unité	Taux d'irrégularité porté par SNCF Gares & Connexions	Taux (%)
Enjeu	Pour améliorer la régularité des circulations ferroviaires sur le RFN, l'Europe impose aux États membres la mise en place de dispositifs incitatifs à l'amélioration des performances. Les travaux de suivi et d'analyse des causes d'irrégularité permettent de mieux déterminer les responsables des causes racines d'irrégularité, d'inciter ces responsables à éliminer ou réduire ces causes, grâce aux leviers qu'ils possèdent, avec un objectif commun unique : améliorer la performance du système.	
Définition	L'ensemble des gares est pris en compte. Parmi l'ensemble des causes d'irrégularité, celles imputables à SNCF Gares & Connexions sont identifiées via l'outil Breat.	
Mode de calcul	Sur une période donnée, Taux d'irrégularité porté par SNCF Gares & Connexions = Somme [pour chaque train non ponctuel : (Pertes de temps des incidents cause SNCF Gares & Connexions / Pertes de temps totales)] / (Nombre de trains transitant sur le RFN)	

TAUX DE SATISFACTION GLOBALE CLIENTS

La satisfaction des clients B to C, au cœur de notre stratégie, est mesurée deux fois par an dans le cadre de campagnes de mesure de grande ampleur : le baromètre satisfaction clients (BSC). Ce baromètre permet de passer en revue les principales attentes de nos clients B to C dans de nombreuses dimensions.

Méthodologie du baromètre de satisfaction clients (BSC) :

- + 125 gares enquêtées (gares Hubs, LGV et gares ville)
- + 2 vagues annuelles : mars et septembre.
- + 35 000 questionnaires réalisés en interview face à face dans les gares à chaque vague.
- + Interviews réalisées sur une période de 15 jours avec en moyenne 7 jours d'enquêtes par gare et une durée de passation du questionnaire de 5 minutes.
- + Un questionnaire organisé autour de 20 grandes questions reflétant 7 grandes promesses :
 - P1 : La bonne information en gare (en situation nominale et en situation perturbée)
 - P2 : La facilité de déplacement dans les gares et à ses accès
 - P3 : La propreté et la sûreté
 - P4 : La qualité du moment passé en gare
 - P5 : Les commerces et les services en gare
 - P6 : Le côté patrimonial et remarquable de la gare
 - P7 : La modernité intégrant les possibilités d'y accéder en modes doux et son engagement pour l'environnement.

(Les deux dernières promesses étant nouvelles depuis 2021).

Depuis 2015, la note de satisfaction globale a progressé de 0,3 points en 6 ans pour atteindre son niveau record en septembre 2020 à 7,90. Lors de la vague de mars 2021, la note de satisfaction globale était de 7,79 et de 7,83 à la vague de septembre 2021.

Objectifs : Progression linéaire de 0,03 point par an, basée sur le phénomène de relative stabilité de l'indicateur et sur les efforts managériaux visant à atteindre et maintenir la note de 8/10, qui représente une note de satisfaction et d'engagement des clients.



Indicateur Taux de satisfaction globale clients

Libellé et unité	Taux de satisfaction globale clients	Note sur 10
Enjeu	Adapter nos plans d'actions gare par gare en fonction des retours clients (BSC complétés des verbatims par gare et de la veille des réseaux sociaux).	
Définition	Reflet de la satisfaction de nos clients vis-à-vis de l'expérience globale ressentie en gare.	
Mode de calcul	Note de satisfaction globale donnée par le client sur une échelle et 1 à 10. Moyenne de la note donnée par chaque client dans les 125 gares.	

TAUX DE SATISFACTION CLIENTS RELATIF A LA PROPRETE ET LA SURETE

Parmi les éléments mesurés dans le cadre du baromètre satisfaction clients (BSC), une attente particulière est apportée à la Promesse n°3 : propreté et sûreté. En effet, ces items font partie des attentes de base de nos clients B to C, et contribuent fortement à la satisfaction globale.

L'indicateur de la promesse 3 du BSC est composé de 3 questions :

- La gare est propre,
- Je me sens en sécurité dans cette gare,
- Les toilettes de cette gare sont propres.

Cet indicateur est le composite de la moyenne donnée à ces 3 questions.

Il est au-dessus de l'objectif de 8/10 depuis 2019 (8,3 en mars 2021).

Objectif : Progression de 0,03 point par an jusqu'à atteinte de 8,4 sauf en 2022 pour tenir compte de l'effet Covid en 2021



Indicateur Taux de satisfaction clients relatif à la propreté et à la sureté en gare		
Libellé et unité	Taux de satisfaction clients relatif à la propreté et à la sureté en gare	Note sur 10
Enjeu	Progresser sur la propreté et la sureté en gare, deux éléments essentiels de l'expérience en gare.	
Définition	Cet indicateur reflète en global la perception de nos clients sur tout ce qui concerne l'hygiène et leur sécurité en gare.	
Mode de calcul	Moyenne des notes données par les clients dans les gares enquêtées aux items : <ul style="list-style-type: none"> • La gare est propre, • Je me sens en sécurité dans cette gare, • Les toilettes de la gare sont propres. 	

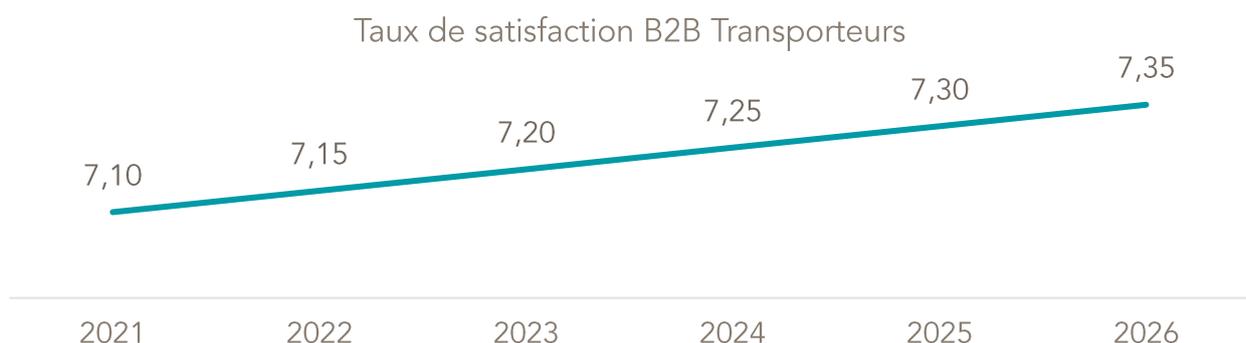
TAUX DE SATISFACTION B TO B TRANSPORTEURS

SNCF Gares & Connexions est attentif à la satisfaction de l'ensemble de ses clients. Les transporteurs, grands comptes B to B, sont bien entendu au cœur des préoccupations de la SA, à plus forte raison dans le contexte de l'ouverture à la concurrence.

Méthodologie :

- + 1 vague par an réalisée entre mars et mai,
- + 38 questionnaires semi-directifs qualitatifs réalisés en face à face auprès de tous les transporteurs de statuts variés (du Directeur Général au responsable marketing et/ou production),
- + Enquête administrée par un organisme d'étude externe,
- + Durée de l'entretien entre 45 minutes et 1 heure.

Objectif : Progression de 0,05 point par an



Indicateur Taux de satisfaction B to B transporteurs		
Libellé et unité	Taux de satisfaction B to B transporteurs	Note sur 10
Enjeu	Mesurer la satisfaction globale des transporteurs dans la relation qu'ils entretiennent avec SNCF Gares & Connexions.	
Définition	Approfondir l'analyse et notre compréhension des attentes des transporteurs vis-à-vis des gares et mesurer dans le temps les progrès des plans d'actions mis en œuvre vis-à-vis de cette cible BtoB.	
Mode de calcul	Une note globale donnée par le transporteur sur la qualité de la relation avec SNCF Gares & Connexions : Question posée 2 fois en entrée d'interview et fin d'interview et moyenne des 2 notes.	

GARES MISES EN ACCESSIBILITE

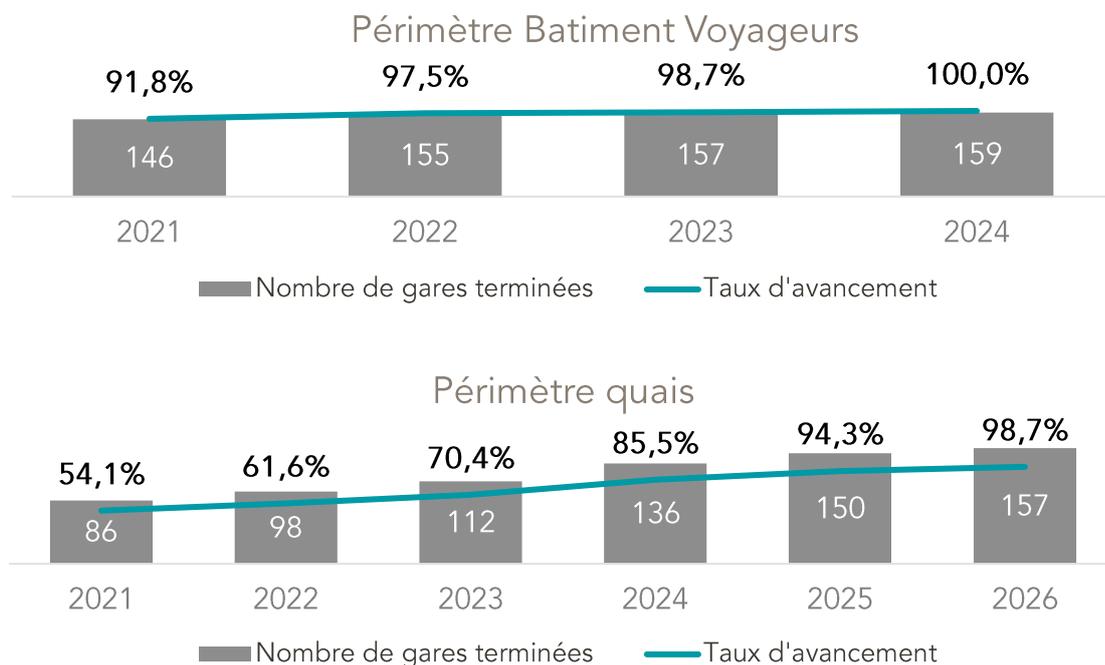
Au-delà de l'obligation réglementaire, la mise en accessibilité des gares représente une dimension majeure de la politique RSE de SNCF Gares & Connexions. La mise en accessibilité répond à un schéma directeur national (SDNA) qui implique de lourds investissements.

Méthodologie :

- + Bilan réalisé en début d'année permettant la mise à jour du registre accessibilité
- + Les informations sont remontées par les 6 Directions Régionales de SNCF Gares & Connexions (hors IDF) et reprennent l'ensemble des travaux terminés l'année précédente

527 gares (hors SDA IDF) doivent être rendues accessibles dans le cadre du SD'AP. Sur ces 527 gares, 159 sont inscrites au Schéma Directeur National (SDNA).

Objectif :



Indicateur Gares mises en accessibilité (SDNA)		
Libellé et unité	Gares mises en accessibilité (SDNA)	Taux (%)
Enjeu	Contrôler l'avancement des travaux vis-à-vis de la programmation et des échéances ADAP	
Définition	Mesurer l'avancement de la mise en accessibilité des gares du SDNA	
Mode de calcul	Nombre de gares dans lesquelles les travaux ont été réalisés respectivement sur le périmètre quai et sur le périmètre BV rapportés au nombre total de gares à rendre accessibles	

NOMBRE DE PLACES DE VELO SECURISEES INSTALLEES

Déjà déployées :

- 25 000 places de stationnement vélo sécurisées
- 15 000 places semi ou non sécurisées.

Allant au-delà des dispositions réglementaires de la loi LOM, SNCF Gares & Connexions a pour objectif de déployer 70 000 places supplémentaires d'ici à 2025.

Objectif : Nombre de places supplémentaires déployées chaque année (sous réserve de l'obtention des financements nécessaires) :

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Nombre de places de vélo supplémentaires	10 000	20 000	20 000	13 000	7 000	NC

Indicateur Nombre de places vélo sécurisées	
Libellé et unité	Nombre de places vélo sécurisées
Enjeu	Afin d'accroître la part modale du vélo en accès et en sortie de gare, SNCF Gares & Connexions ambitionne d'augmenter significativement le nombre de places de vélos sécurisées.
Définition	Le décret relatif au stationnement sécurisé des vélos en gare et pôles d'échanges multimodaux publié le 10/06/2021 définit ainsi un stationnement sécurisé : + Dispositif fixe permettant d'attacher le vélo par le cadre et la roue, + Dispositif situé dans un lieu couvert et éclairé, + Dispositif bénéficiant soit d'une surveillance soit d'un système de fermeture sécurisé, + Dispositif implanté à moins de 70 mètres d'un accès à la gare.
Mode de calcul	Décompte du nombre de places sécurisées supplémentaires installées

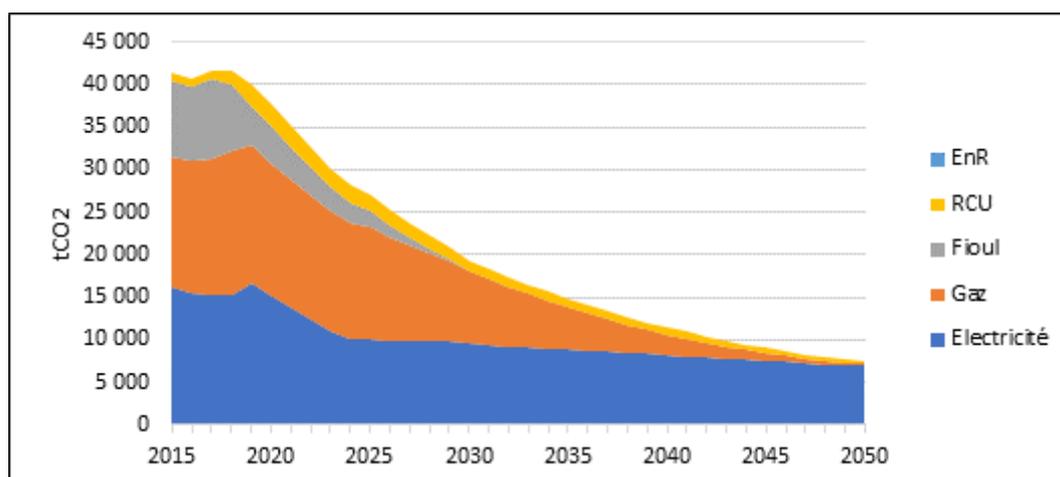
EMISSIONS DE CARBONE SCOPE 1 et 2

Le périmètre gare¹⁰ représente 2,35 millions de m² et la consommation d'énergie génère 40,1ktCO₂eq.

La trajectoire énergie carbone du parc s'inscrit à la fois dans la trajectoire définie par le groupe SNCF avec les engagements pris avec l'État (-50% sur les émissions de CO₂ du bâtiment entre 2015 et 2030) et dans les ambitions du décret tertiaire (-40% sur les consommations d'énergie en 2030 par rapport à une année de référence entre 2010 et 2020).

La trajectoire de réduction des émissions pour le parc immobilier est construite à partir des éléments de scénario suivants :

- La gestion programmée et/ou prospective du parc immobilier (déconstruction, cession, réhabilitation, etc.),
- Les leviers de réduction et/ou augmentation de consommations d'énergie pour les bâtiments (rénovation, écogestes) qu'elle peut activer et leur période d'implémentation,
- La trajectoire ne tient pas compte d'éventuelles évolutions majeures du parc.



Ces données sont extraites de l'outil de collecte des données e-conso, les données de RCU (Réseau de Chaleur Urbain) de 2015 et 2016 étant absentes ou incomplètes, l'hypothèse retenue est celle des consommations étaient identiques à celles de 2017.

Energie	Unité	2015	2016	2017	2018	2019	2025	2030	2050
Electricité	tCO ₂ e	16112	15565	15175	15160	16 791	10 003	9 510	6 997
Gaz	tCO ₂ e	15294	15507	16007	17053	16 058	13 230	8 602	165
Fioul	tCO ₂ e	9134	8658	9578	7815	4 484	1 905	0	0
RCU	tCO ₂ e	940	940	940	1712	2 762	1 956	1 264	412
EnR	tCO ₂ e	0				0	1	2	5
TOTAL	tCO₂e	41 480	40 670	41 700	41 740	40 095	27 094	19 379	7 578

¹⁰ ce périmètre intègre d'autres activités que SNCF Gares & Connexions qui sont présentes dans les gares

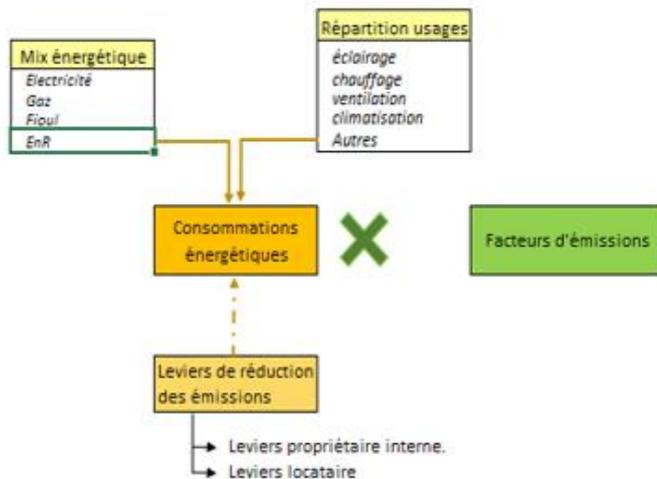
Indicateur Émissions de carbone scopes 1 et 2

Libellé et unité	Émissions de CO2 Scopes 1 et 2	teqCO2
-------------------------	--------------------------------	--------

Enjeu	Monitorer et réduire les émissions carbone de SNCF Gares & Connexions en cohérence avec la trajectoire énergie carbone du groupe SNCF et la stratégie nationale bas carbone.
--------------	--

Définition	Les émissions carbone sont calculées sur la base des consommations énergétiques bâtementaires du périmètre de SNCF Gares & Connexions auxquelles sont appliqués les facteurs d'émissions propre à chaque source d'énergie pour les scopes 1 et 2.
-------------------	---

La méthodologie de calcul retenue est celle définie par le groupe SNCF



Mode de calcul : Le tableau ci-dessous résume les facteurs d'émissions utilisés par source d'énergie. NB : exercice de trajectoire réalisé à facteurs d'émission constants selon les hypothèses synthétisées dans le tableau-ci-dessous :

	Energie	Code	Unité	Facteurs d'émissions			TOTAL		Année de réf.
				Scope 1	Scope 2	Scope 3	Scopes 1 & 2	Scopes 1, 2 & 3	
Electricité (France)	Electricité (mix moyen)	elemoy	kgCO2e/kWh	0	0,0571	0	0,0571	0,0571	2018
	Electricité (usage transport)	eletra	kgCO2e/kWh	0	0,0386	0	0,0386	0,0386	2018
	Electricité verte/éolien terrestre	elevert	kgCO2e/kWh	0	0	0,0127	0	0,0127	2018
	Autoconsommation/photovoltaïque	eleauto	kgCO2e/kWh	0	0	0,055	0	0,055	2018
Produits pétroliers	Essence	ess	kgCO2e/litre	2,273	0	0,527	2,273	2,8	2018
	Gazole	gzl	kgCO2e/litre	2,503	0	0,657	2,503	3,16	2018
	Gazole non routier (GNR)	gzlnr	kgCO2e/litre	2,514	0	0,656	2,514	3,17	2018
	Fioul domestique	fioul	kgCO2e/kWh	0,270	0	0,052	0,27	0,324	2018
Gaz	Gaz naturel combustible	gaznat	kgCO2e/kWh	0,187	0	0,0397	0,187	0,2267	2018
	Bio-méthane	biogaz	kgCO2e/kWh	0,042	0	0,0020	0,042	0,0440	2020
	CNG/GNV	cng	kgCO2e/kWh	0,204	0	0,0421	0,204	0,2461	2018
Hydrogène	Hydrogène "gris"	hydgris	kgCO2e/kWh	0	0	0,298	0	0,298	2018
	Hydrogène "bleu"	hydbleu	kgCO2e/kWh	0	0	0,135	0	0,135	2018
	Hydrogène "vert"	hydvert	kgCO2e/kWh	0	0	0,046	0	0,046	2018
EnR	Géothermie	geoth	kgCO2e/kWh	0	0	0	0	0	2018
	Réseau de chaleur	chal	kgCO2e/kWh	0	0,116	0	0,116	0,116	2018
	B100 (ester de colza)	b100	kgCO2e/kWh	0	0	0,116	0	0,116	2018
	Panneaux solaires thermiques	soltherm	kgCO2e/kWh	0	0	0,0256	0	0,0256	2018
	Bois	biom	kgCO2e/kWh	0,03	0	0	0	0,03	2018

OUVERTURES 1001 GARES

Le programme 1001 Gares, lancé en juin 2019, vise à valoriser les nombreux espaces vacants dans les gares à faibles flux, ou encore des locaux atypiques (étages, ex-locaux techniques, bâtiments annexes...), en y installant des activités de toutes natures utiles aux territoires : tiers-lieux, coworking, commerces, restauration, services marchands, services publics, mobilité, associations, Économie Sociale et Solidaire et circuits courts, entreprises, etc.

Le fonctionnement de 1001 gares est basé sur un système d'appel à projets très simplifié, mis en œuvre par les Directions Régionales de SNCF Gares & Connexions, piloté au niveau national, et véhiculé par la plateforme 1001gares.fr.

Objectif :

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Nombre d'ouvertures	100	100	100	100	82	NC

Indicateur Ouvertures 1001 Gares	
Libellé et unité	Nombre de projets 1001 gares ouverts
Enjeu	Valoriser des espaces vacants « à faible commercialité » dans les gares des territoires, par la signature de C.O.T. avec des acteurs prioritairement issus de l'économie ou du tissu local. Déployer un nombre significatif de projets, avec un objectif de 100 ouvertures annuelles jusqu'en 2025
Définition	Ouverture du projet au public (BtoC, B to B,..), après déroulé de l'ensemble du processus : publication, analyse des réponses, choix du preneur, mise en œuvre des travaux, AMO et accompagnement..
Mode de calcul	Relevé permanent des ouvertures 1001 Gares auprès des Directions Régionales de SNCF Gares & Connexions Suivi et reporting par les services de coordination nationale au siège

PRODUITS DES CONCESSIONS

La croissance des produits des concessions repose sur la dynamique des commerces existants en gares et sur la livraison de grands projets de revalorisation.

Produits des concessions (en M€)



Indicateur Produit des concessions		
Libellé et unité	Produits des concessions	Millions d'euros
Enjeu	Les produits des concessions sont fortement contributeurs à la capacité d'autofinancement de SNCF Gares & Connexions pour maintenir et développer les gares. En effet, le modèle économique actuel conduit SNCF Gares & Connexions à développer des recettes commerciales pour contribuer au financement de besoins d'investissements croissants et en grande partie contraints.	
Définition	<p>Les produits des concessions sont composés de l'ensemble des produits liés à la commercialisation en gares des commerces et d'espaces commerciaux pour divers services. Ils comprennent notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les produits résultant de la quote-part contractuelle reversée à SNCF Gares & Connexions dans le cadre des autorisations d'occupation temporaire conclues avec des partenaires externes pour l'exploitation des espaces commerciaux en gare ; - Les recettes reversées par les boutiques ; - Les produits d'activités de restauration, de Vente à Emporter, activités alimentaires, ainsi que de l'hôtellerie ; - Les recettes de divers services (distributeurs automatiques, parking, centres d'affaires, bureaux de change, loueurs de voitures, etc.) - Les recettes de la presse ; - Les produits de la publicité. <p>L'occupant de surfaces concédées verse à SNCF Gares & Connexions une redevance annuelle d'occupation (du domaine public) avec 2 composantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une composante fixe, baptisée « redevance annuelle de base » (RAB) ou « redevance minimum garantie » (RMG) ; - Une composante variable, calculée comme un pourcentage des recettes commerciales des sous-occupants des locaux commerciales (CA x taux), applicable à partir de seuils fixés contrat par contrat et qui se déclenche dès lors qu'elle est supérieure à la composante fixe. <p>Ces produits de concessions sont présentés hors taxe sur la valeur ajoutée (TVA).</p>	
Mode de calcul	Somme des produits perçus par SNCF Gares & Connexions au titre de l'ensemble des activités concédées	

MARGE OPERATIONNELLE (MOP)

L'État et SNCF Gares & Connexions entendent mettre en œuvre une trajectoire financière équilibrée et pérenne.

Les moyens à mobiliser pour atteindre l'équilibre économique se traduisent en partie dans la progression de la marge opérationnelle, notamment via :

- L'augmentation significative des recettes commerciales, en développant les produits des concessions ;
- L'amplification du déploiement d'un plan de performance ambitieux pour réduire les coûts.

Objectif : Atteindre un niveau de MOP d'au moins [400 – 600] M€ à horizon 2026

MOP (en M€)

[...]

Indicateur Marge opérationnelle (MOP)		
Libellé et unité	Marge opérationnelle (MOP)	Millions €
Enjeu	La Marge Opérationnelle (MOP) influe directement sur la capacité d'autofinancement de SNCF Gares & Connexions afin de maintenir et développer les gares. Elle comprend le chiffre d'affaires (qui lui-même englobe les péages ainsi que les produits des concessions) mais également les charges en lien avec l'exploitation (charges de personnel, achats et charges externes, impôts et taxes et autres produits et charges d'exploitation).	
Définition	La Marge Opérationnelle (MOP) est un indicateur de performance qui mesure le résultat dégagé par l'activité indépendamment du renouvellement de son outil d'exploitation (dotations et reprises des amortissements), des provisions pour risques et charges, des conditions de son financement (résultat financier), de l'impôt sur les sociétés et des charges et produits exceptionnels.	
Mode de calcul	+ Chiffre d'affaires (dont péages et produits des concessions) – Achats et charges externes nets (de la production immobilisée) – Charges de personnel nettes (de la production immobilisée) – Impôts et taxes – Autres charges et produits d'exploitation	

DETTE NETTE / MOP

L'endettement net de SNCF Gares & Connexions a connu une forte croissance au cours des dernières années, passant de 480 M€ (soit 1,9x MOP) à fin 2014 à 792 M€ (soit 3,2x MOP) à fin 2020. Cette hausse devrait se poursuivre sur la période 2021-2026, le cumul de cash flows libres prévisionnels négatifs et la trajectoire de dividendes versés à SNCF Réseau générant un accroissement de la dette de SNCF Gares & Connexions qui passerait de 792 M€ fin 2020 à environ [1,2 – 1,8] Md€ fin 2026.

Cependant, le ratio d'endettement (dette nette/MOP) de SNCF Gares & Connexions demeurerait soutenable grâce à la progression de la MOP sur la même période, ce ratio demeurant à un niveau inférieur à [3 – 4]x et en diminution sur la période.

Objectif : Maintenir un endettement soutenable avec un ratio dette nette / MOP de [3 - 4]x d'ici 2026

Dette Nette /MOP (x)

[...]

Indicateur Dette nette / MOP		
Libellé et unité	Dette nette / MOP	Ratio
Enjeu	Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à rembourser sa dette, et ainsi la soutenabilité de celle-ci. Il montre le nombre d'années nécessaire pour que l'entreprise soit capable de rembourser ses dettes financières grâce à sa MOP.	
Définition	<p>Il s'agit du rapport entre :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La dette nette destinée à évaluer la position créditrice ou débitrice de l'entreprise vis-à-vis de ses créanciers hors cycle d'exploitation (hors dettes fournisseurs/fiscales/sociales). Elle correspond donc à la situation de la société par rapport à ses financeurs à court et à moyen/long termes. Elle constitue une balance entre, d'un côté, les dettes financières de l'entreprise et, de l'autre, sa trésorerie disponible et ses placements financiers, et - la marge opérationnelle (MOP) qui est un indicateur financier permettant d'évaluer la ressource qu'une entreprise tire de son cycle d'exploitation. Elle correspond au solde entre les produits et les charges d'exploitation qui ont été consommées pour obtenir ces produits, mais ne tient pas compte des dotations aux amortissements et des provisions pour dépréciation d'actifs immobilisés ainsi que des charges ou produits exceptionnels. 	
Mode de calcul	Dette nette en norme IFRS / MOP	

CASH-FLOW LIBRE

L'atteinte d'un équilibre économique conditionne la soutenabilité du modèle de gestion des gares et le rétablissement durable de marges de manœuvre financières pour le gestionnaire de gares.

Objectif : Revenir à l'équilibre sur les cash-flows libres à horizon 2026

Cash Flows Libres (en M€)



Indicateur Cash-flow libres		
Libellé et unité	Cash-flow libre	Millions €
Enjeu	Le cash-flow libre correspond aux ressources générées par l'activité dont l'entreprise dispose après avoir supporté la charge de sa dette et financé ses dépenses d'investissements.	
Définition	Le cash-flow libre comprend : <ul style="list-style-type: none"> - les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles, soit l'EBITDA retraité des variations de provisions sur actifs circulants ; - les flux de trésorerie provenant des activités d'investissement*, soit les investissements nets de subventions ; - les variations de Besoin en Fonds de Roulement d'exploitation (BFRE) et des Besoin en Fonds de Roulement investissements et subventions (BFRI & BFRS) ; - le coût de l'endettement financier composé des produits et charges d'intérêts payés et calculés (amortissements des frais et primes d'émission, intérêts courus non échus, variation de l'indexation de l'inflation des emprunts non couverts) ; - les charges et produits exceptionnels (notamment les produits de cessions). 	
Mode de calcul	Le cash-flow libre se calcule à partir des éléments du Tableau de Flux de Trésorerie (TFT) : <ul style="list-style-type: none"> + EBITDA - variation de provisions sur actifs circulants - impôt sur les sociétés exigible - variation de besoin en fonds de roulement d'exploitation - investissements bruts* + subventions +/- variation de besoin en fonds de roulement d'investissement et subventions +/- produits et charges exceptionnels (dont produits de cession d'actifs) - frais financiers (hors variation de besoin en fonds de roulement financier) – remboursement sur obligations locatives (IFRS16) <p><i>*hors enveloppe de fonds propres de 120 M€ apportés par SNCF Gares & Connexions au titre de la mise en œuvre du volet ferroviaire du plan France Relance (cf. chapitre 3.2.1).</i></p>	

MAITRISE DES COÛTS DES PRINCIPAUX PROJETS D'INVESTISSEMENT

D'ici à 2026, les besoins d'investissement sur le périmètre des gares seront très conséquents, qu'il s'agisse de la mise en service de nouveaux actifs ou de projets de rénovation, ceci en particulier compte tenu des besoins très importants recensés sur le périmètre apporté par SNCF Réseau au 1er janvier 2020. Un effort prioritaire est donc porté sur le respect des coûts des projets d'investissements, qui constituent un élément essentiel du retour à l'équilibre économique de la trajectoire de Cash Flow Libre.

Objectif : suivi du respect des coûts des projets de plus de 10 millions d'euros

Indicateur Maîtrise des coûts des principaux projets d'investissement		
Libellé et unité	Part des projets sans surcoût	Taux (%)
Enjeu	La maîtrise des coûts de projets est un enjeu fort du modèle économique de SNCF Gares & Connexions, de sa trajectoire de retour à l'équilibre Cash Flow Libre. Ce pilotage est aussi fondamental pour les financeurs externes.	
Définition	Cet indicateur mesure la part des projets de plus de 10 millions € dont le coût reste conforme au coût prévisionnel programmé.	
Mode de calcul	Part des projets de plus de 10 millions d'euros dont le coût final prévisionnel de réalisation en tous fonds est inférieur à 105 % du coût prévisionnel programmé dans l'outil de gestion de projet.	